الجامعة الإسلامية – غزة
عمـــادة الدراســـات العليا
كليــــــــــة التجــــــارة
قســــم إدارة الأعـــــمال



ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية فى قطاع غزة

إعداد الطالب/ محمد صلاح الدين أبو العلا

إشراف

د. رشدي عبد اللطيف وادي

قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2009-1430

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل ، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13% وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد اوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام و الذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص حيث نسبتهم مرتفعة مقارنة بالأجهزة الأخرى و تشجيعهم على إكمال الدراسة الجامعية، وتشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقديم مزيد من الإبداع والتميز وتشجيعهم على ذلك، توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة، محاولة نشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع.

Abstract

This study has aimed at identifying the effect of working pressure level on the degree of organizational loyalty among managers and directors in the National Security and Interior Ministry in the Gaza Strip. It has also tried to identify the causes that raise the working pressures.

Furthermore, it has tried to determine the average differences on working stress and organizational loyalty among the employees who work in the Interior Ministry in the Gaza Strip, which are attributed to vocational and personal variable.

The researcher has used the questionnaire for collecting information, and the process of distribution has only included a simple- random specimen type. The number of the study society individuals includes a hundred seventy four managers from the managers of the National Security and Interior Ministry of all the different security services, administrations and civil and military directorates .

The study has reached some findings, most important are:

The level of work stress felt by the managers appeared weak in general, whereas the relative weight reached %53.13. The burden of work is the most effective factor on pressure, turn race then the organizational culture. The study concluded a high degree of organizational loyalty of the managers of %82.49. The study concluded that there is no difference between the sample items about the effect of work stress level of the organizational allegiance attributed to job personal variables.

The study has reached some recommendations, the most important are:

1- Holing training programs for the managers of the ministry in general, and for those with secondary certificates in particular; and encouraging them to complete their university study as they represent the majority in the ministry if compared with other ministries.

2- Fostering managers and employees working in the interior ministry to show more creativity excellence.

3- providing a better working environment better the current one. This can be done through giving what is required in order to let work go on properly.

4- Attempting to spread the culture of achievement among the people working in the ministry by holding workshops and lectures about the importance of achievement and its role in consolidating the pace of the ministry in the community. .

قال تعالى:

"الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون"

سورة الأنعام آية "82"

" الذين قال لهم الناسُ إن الناسَ قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل"

سورة آل عمران آية" 173"

"إن لم يكن بك عليّ غضبٌ فلا أبالي"

دعاء النبي يوم رحلة الطائف (البوطي ،ص101)

إهـــداء

أهدي هذا البحث المتواضع لشهداء معركة الفرقان وعلى رأسهم معـــالي وزيـــر الداخلية الشهيد **سعيد صيام "أبا مصعب رحمه الله**" والشهداء من وزارة الداخلية من قادة ومدراء وضباط وجنود

- **إلى روح الشهيد زميل العمل سميح محمد الناعوق "أبي محمد".**
- **إلى الأسرى في سجون القهر الصهيوني.**
- **إلى جميع الإخوة العاملين في وزارة الداخلية من قادة وضباط وجنود.**
- **إلى والديّ العزيزين حفظهما الله.**
- **إلى إخواني وأخواتي الأعزاء.**
- **إلى زوجتي ورفيقة دربي "أم حمزة".**
- **إلى أبنائي وبناتي قرة عيني " حمزة ، ديمة ، يمنى و فاتن".**
- **إلى جميع الأحباب والأصدقاء .**

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على نعمه العظيمة التي لا تعد ولا تحصى ، وعظيم عطائـــه وجزيله، حمداً تاماً كما يحب ربنا ويرضى، والصلاة والسلام على النبي الأمين، الذي جاهد وبلّغ حتى أتاه اليقين، والصلاة موصولة للصحابة الطيبين الأكرمين، والتـــابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين:

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لجميع الإخوة والأحباب اللذين ساعدوني في إخراج هذا البحث المتواضع بشكل عام واخص بالذكر منهم كلاً من:

- **الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي على تشرفه بالإشراف على الرسالة.**
- **الدكتور ماجد عبد السلام الفرا على الاستشارة والنصح ومناقشته للرسالة.**
- **الدكتور محمد المدهون على تشرفه بمناقشة الرسالة.**
- **مديري العزيز الأستاذ محمد عبدالله لافي "أبو عبدالله" على التحفيز والتشجيع.**
- **الأخ حماد محمود الرقب والأخ أيمن السر والأخ عبد الفتاح الفرجاني على المساعدة والمتابعة.**

لهم مني جميعاً الشكر والتقدير وادعوا الله أن يجعلهم ذخراً للإسلام والمسلمين

فهرس المحتويـــــــــــــات

قائمة الجداول

	السكن.	
39	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وبين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجهاز أو الإدارة التي يعمل بها.	125
40	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) وبين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الدخل.	127

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1. **مقدمة.**
2. **مشكلة الدراسة.**
3. **تساؤلات الدراسة.**
4. **فروض الدراسة.**
5. **متغيرات الدراسة.**
6. **أهداف الدراسة.**
7. **أهمية الدراسة.**
8. **العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.**

1. المقدمة

لقد اعتبر العلماء ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسه الكبير على المنظمة والمجتمع والفرد سواء الإيجابي أو السلبي ،وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وُجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر التعب وذلك مصداقاً لقوله تعالى(لقد خلقنا الإنسان من كبد) "البلد، الآية:4" ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، وإزاء هذه المخاطر استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها وأن يسخرها لصالحه، في حين كان لبعض هذه المخاطر والتحديات أثر قاسي وشديد يترتب عليها تعاسته وفناؤه، ومع تكيف الإنسان مع هذه الضغوط وتفاعله معها وشيوع استخدام مصطلح الضغوط لدى اغلب الأوساط فإن من أهم المشكلات التي واجهها بعض المهتمين بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة . وهي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط والفروق الفردية لتحمل درجات الضغوط من عدمه بالإضافة لأسباب الضغوط وسبل معالجتها وآثارها النفسية والجسدية (الهيجان،1998 ،ص 13)

وترتبط مواضيع الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية "النفسية" لدى الأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة أو المؤسسة في تحقيقها، وبالتالي لا بد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها ويقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد تتميز بالثقة فيما بينهم وبالأدوار التي يلعبونها وشعورهم بالولاء لمنظمتهم والاستعداد والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية المنظمة، فكلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، كلما ازدادت إنتاجيتها. (الحميضي، 2007، ص55)

ولا يخفى أن الإدارات الواعية لمدى الآثار السلبية لضغوط العمل وإيجابيات انتماء الأفراد للتنظيم تولى هذه النواحي الاهتمام الذي تستحقه لكي يكون أفراد التنظيم مصدر قوة لمنظمتهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة.(المعشر، 2003،ص164)

و مع تزايد الحاجة لدى المؤسسات لتحقيق أهدافها، وتكريس المنهج الإداري السليم في التعاطي مع مفردات العمل الإداري، فإن الحاجة الماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة، يتطلب ابتداءً قيام المدراء بدورهم في صناعة الولاء التنظيمي لدى الأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم، ولما كانت وزارة الداخلية تمثل أهمية خاصة في المجتمعات، لما يترتب على نجاحها من تحقيق للأمن والاستقرار في المجتمع، فقد كانت هذه الدراسة المتخصصة في التعرف على مستوى ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ،حيث ينعكس ذلك على جميع الفئات الوظيفية في الوزارة.

فلقد أصبحت حاجة وزارة الداخلية للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل الوزارة فقط؛ وإنما على الجمهور الخارجي أيضاً، لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث تتم الاستفادة من نقاط القوة، والعمل على معالجة الضعف، وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. (الكتبي، 2007، ص16)

2. مشكلة الدراسة:

لقد قام علماء السلوك التنظيمي بتحديد الفئات التي تتعرض لضغوط عمل ، حيث كان من هذه الفئات الأطباء والممرضين والمراقبين الجويين بالإضافة للمحاسبين ورجال الأمن ، حيث هذه أكثر الفئات تعرضاً لضغوط العمل ، ولما كانت وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة تعيش حالة غير طبيعية نتيجة المناكفات السياسية والوضع الأمني في قطاع غزة فإن ذلك يعني وجود ضغط غير طبيعي ينعكس أثر ذلك على درجة الولاء التنظيمي.

وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟؟

3. فرضيات الدراسة:

3.1 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية "0.005" بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وينبثق منها فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

3.2- وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية "، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن".

4. متغيرات الدراسة:

4.1 - المتغير المستقل: "ضغوط العمل .

وتتمثل بـــ " صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل، أعبـــاء العمـــل، الإبداع والتميز، فرص التقدم الوظيفي ، الثقافة التنظيمية".

4.2 - المتغير التابع: درجة الولاء التنظيمي.

5. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث على وجه التحديد إلي تحقيق ما يلي:

5.1 - التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العـــاملين فـــي وزارة الداخلية بقطاع غزة.

5.2 - التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

5.3 - التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجـــة الـــولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

5.4 - التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمـــي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيـــرات الشخـــصية والوظيفية.

6. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوع صناعة الولاء التنظيمي للمـــدراء في وزارة الداخلية والأمن الوطني ومدى تأثره بضغوط العمل التي يتعـــرض لهـــا المدراء وخاصة في هذه المرحلة التي تحتاج لجهود كبيرة فـــي ظـــل المعطيـــات والمتغيرات السياسية والأمنية، التي تواجهها وزارة الداخليـــة ووضـــع التوصـــيات المناسبة الكفيلة بالتغلب على المشاكل وتذليل مسببات الضغوط وزيادة الإنتاجية مما يعكس أداء متميز لديهم .

الفصل الثاني

ضغوط العمل

2.1 المقدمة :

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثاره على العاملين في التنظيمات المختلفة أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين الدارسين في هذا المجال، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر التي تسببه ضغوط العمل ومصادره المختلفة سواء منها المتعلقة بالفرد نفسه أو المتعلقة بالوظيفة ، وعلى الرغم من الأهمية المتنامية التي توليها التنظيمات المختلفة تجاه ظاهرة ضغوط العمل، والتي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها، حيث إن تأثيرها يشمل كل المنظمات سواء إنتاجية أو خدمية، وعلى العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة (البشابشة، 2005،ص328) ولهذا سيتناول هذا الفصل بتناول موضع الضغوط من خلال تعريف الضغوط والتعرف على مصادر الضغوط والتفريق بين أنواع الضغوط وتوضيح مصادر الضغوط، والآثار المترتبة على الضغوط وإدارة عملية الضغوط وأخيرا الضغوط في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم والصديق ابو بكر رضي الله عنه وأرضاه.

2.2 تعريف ومفهوم الضغوط : مما لاشك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بعيداً عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المثيرات على الفرد، حيث لم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة إنما تجاوز إلي بيئة العمل ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة (العميان، 2005،ص159).

تعتبر الضغوط حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرص أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهمة.(العطية 2003،ص371)

2.2.1 مفهوم ضغوط العمل :

ضغط العمل يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسيولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه (Greiner,Krause,2005,p145)

تعتبر ضغوط العمل من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، وكان هذا العمل ولازال مصدراً للمتاعب ، ولقد ترتب على هذا وما صاحبه من شقاء بعض المخاطر والتحديات أو ما يعرف بالضغوط (الدوسري ،2005،ص19).

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري، حيث ركزت اهتماماتهم على مستوي التحليل النظري ولم تنال الدارسات التطبيقية نصيباً كافياً ويرجع ذالك لأسباب التالية الأول منها : كثرة العوامل المسببة للضغوط وتداخلها والسبب الثاني : عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل. (العميان، 2005 ص159)

الضغط بحد ذاته ليس حالة سيئة دائماً، لكن هناك إيجابيات للضغوط إذ أنه يكون فرصة حينما يتضمن احتمال الربح، ونذكر مثال الأداء المتفوق للرياضي في المواقف الصعبة، إن مثل هؤلاء الأفراد يستفيدون من الضغط بشكل إيجابي للارتقاء بمستوي الموقف والأداء بأقصى ما يتمكنون (العطية،2003،ص372).

2.2.2 **تعريف الضغوط** : تباينت تعريفات الإداريين للضغوط ونحاول أن نوضحها كالتالي :

الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلي الاحتراق، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة(معروف، 2001،ص21).

و يرى المشعان بأن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها(المشعان، 2001، ص72).

ويرى الأحمدي أن الضغوط هي المثيرات الضارة في البيئة المحيطة والتي قد تكون نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، مؤقتة أو دائمة (الأحمدي، 2001، ص 32).

وعرفت الضغوط أيضا بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط(عبدالجواد، 2000، ص 15).

والضغوط كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال تؤثر على سلوك متخذ القرار، ويعوق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد

تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المشكلة (الخضيري، 1991،ص12).

ويقول النمر الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل، وتنتج ردود الأفعال هذه من مجموعة المتغيرات الفسيولوجية والنفسية على الشخص ذاته ويتفق الجميع تقريبا على أن ضغوط العمل هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل. وتختلف وجهات النظر ومع ذلك ، فان التعارض بين خصائص الموظف و ظروف العمل هو السبب الرئيسي للضغوط العمل(النمر، 1994، ص 15).

2.2.3 تعريف الضغوط على أساس المثيرات الخارجية:

تشير الضغوط وفق هذا المفهوم إلي القوى الخارجية التي تسبب تشويهاً مادياً في هيكل الجسم، أو تعطيل وظائفه، حيث استخدمت التعريفات الأولى للضغوط المفاهيم السائدة في حقلي الفيزياء، والهندسة، والتي تعرف الضغوط على أساس المثيرات الخارجية(الغنام ،2004،ص31).

2.2.4 تعريف الضغوط على أساس الاستجابة:

يري بعض الباحثين إن الإنسان عرف الضغوط منذ القدم، حيث اعتبرها سبباً من أسباب البقاء، لما يترتب عليها من محاوله الدفاع عن النفس، والبحث عن وسائل الحماية والتكيف.

الضغوط هي ظروف وأحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً . (الدوسري، 2005،ص20)

ولقد عرّف الرفاعي ضغوط العمل علي أنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط stresses الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة سبب التعرض للحوادث الضاغطة .(الرفاعي،2004، ص257)

لاحظ برنز (Brines 1986) إن احدي وجهــات النظــر المتعلقــة بعمليــات الضغوط تقول إن الجسم البشري قد ركب بطريقة تمكنه من الــصراع مــن أجــل البقاء، وأن خوف الإنسان القديم من الأعداء أوجد لديه ردود فعل عصبية متناسقة بصفة طبيعية استعداداً لمواجهة أي هجوم خارجي، يتمثل هذا الاستعداد في التغير الفسيولوجي للجسم أثناء الخطر، سواء في اتساع حدقة العين، أو ازديــاد ضــربات القلب أو سرعة التنفس، أو ارتفاع الطاقة وغيره ، ولقد أجــري (-canon-1932) دراسة تأثر الضغوط بالعوامل مثل البرودة ونقــص الأكــسجين وغيرهمــا علــى الإنسان، وقد خرجت هذه الدراسة بنتيجة أنه من الممكن تحمل الــضغوط الناجمــة عن هذه المصادر ونجاحه عندما تكون معتدلة، وعندما تدوم هذه المــسببات لفتــرة طويلــة، فإنهــا فــي النهايــة تقــود إلــي تخلخــل النظــام البيولــوجي للفرد.(الهيجان،1998،ص15-14)

2.3 أنواع الضغوط :

يوجد نوعان من الضغوط وهي ضغوط إيجابية وضغوط سلبية وهــذا التقــسيم للضغوط يأتي وفقا للآثار المترتبة عليها :

2.3.1 الضغوط الايجابية .

وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفــرد بالقــدرة على الإنتاج والانجاز بسرعة وحسم ،كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في تولــد الشعور بالسعادة والسرور لديه . وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها. أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن انجازها يكون بطريقة ســيئة وغيــر مقبولة .

2.3.2 الضغوط السلبية .

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه و إنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل. (النوشان ،2003،ص14)

المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

شكل رقم "1"

م	الضغوط الايجابية	الضغوط السلبية
1	تمنح دافع للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
2	تساعد التفكير	تولد احباطاً
3	تحافظ في التركيز على النتائج	تدعوا للتفكير في المجهود المبذول
4	تجعل الفرد ينظر إلي العمل بتحد	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
5	تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عاليه
6	النوم جيدا	الشعور بالأرق
7	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
8	تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق
9	تمنح الشعور بالانجاز	تؤدي إلي الشعور بالفشل
10	تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف
11	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة .

المصدر (النوشان، على، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات "دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض، أكاديمية نايف للعلوم العربية، رسالة ماجستير، 2004 ،ص115)

2.4 عناصر ضغوط العمل :

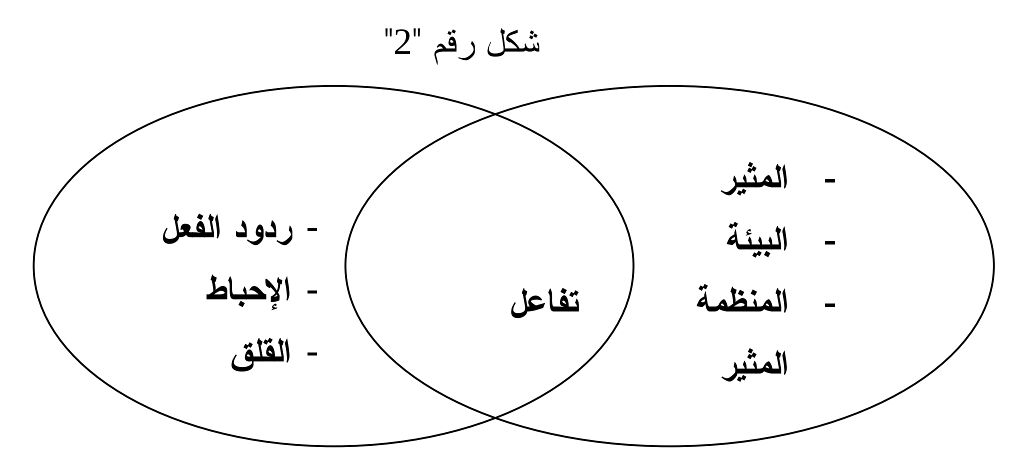
يري Wallace &szilagi انه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط فـــي المنظمة وهي كالتالي:

1- عنصر المثير: ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجـــة عـــن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد .

2- عنصر الاستجابة : يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفـــسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر، الإحباط وغيرها .

3- عنصر التفاعل : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المـــستجيبة. (العميان، 2005،ص161)

شكل رقم "2"



المصدر: (الغنام، سعيد، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية :دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2004،ص32).

2.5 مصادر ضغوط العمل :

لم يتفق الباحثون على نموذج موحد لتحديد مصادر ضغوط العمل ولكـــن وجـــد بعض التقارب في تحديد مصادر الضغوط في مصدرين رئيسيين وهمـــا : الفـــرد والمنظمة، وقد أضاف البعض البيئة وقسموها الداخلية والخارجية وبعـــد الاطـــلاع على عدد من أدبيات ضغوط العمل، سوف نتبنى الرأي القائل أن مصادر الضغوط تأتى من المصادر الفردية التنظيمية.

2.5.1 المصادر الفردية

وهي مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب بشعور الأفراد بالضغوط مـــن عدمه ومن هذه العوامل:

1. اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

2. اختلاف قدرات الأفراد، حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل، ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام والصعاب.
- القدرة على تحمل المسئولية وقد تكون مسئولية الإشراف على الآخرين والمسئولية عن أشياء مادية للأفراد.
- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط : فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.
- مدى ادارك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد مدى فهمهم وتفسيرهم لها.

3. الأحداث الضاغطة في حياة الفرد : يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل مثل وفاة الزوجة أو الزوج او الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو تدهور البورصة .(العميان ،2005،ص162)

2.6 العناصر التي لها ارتباط بالفرد كمصدر للضغوط:

2.6.1 البيئة إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدراً للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية .

2.6.2 الأسرة : قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والمرض .

2.6.3 الأحداث الشخصية : يتعرض الفرد من حين لآخر إلي أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة، وضغط النفس، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلي العمل.

2.6.4 تأثير شخصية الفرد: وجدت بعض الأبحاث إن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدءوب والتسابق مع الزمن وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي .

2.6.5 عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي: تميل المنظمات كبيرة الحجم إلي الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذالك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذالك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، ويلقي ذلك التعارض ضغوط نفسية على العاملين .

2.6.6 مشاكل الخضوع للسلطة: تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج عن السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلي الشعور بالتوتر لدي البعض.

2.6.7 اختلال العلاقات الشخصية :تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تنتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيئ استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلي الحد الذي يؤدي إلي انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب. (العميان،2005ص162-163)

2.7 مصادر ترجع لطبيعة للعمل :

2.7.1 وظائف بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية: مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين، والجراحين ،ورجال الأمن، في حين يوجد وظائف أخري مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطاً ولقد أجرى بحث تضمن مئات الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فيها في ضوء عدة معايير تشمل : الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئة ،المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب و الخسارة والعمل في أعين الناس .

وتتضمن تلك الوظائف ضغوطاً أكثر من غيرها لعدة أسباب هي :

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة .
- تحتاج إلي تركيز مستمر لعمليات المراقبة للأدوات والأجهزة .
- تحتاج إلي تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين .
- العمل في ظروف مادية صعبة مثل العمل في الظلام .(جرينبرج&بارون،2004،ص258)

2.7.2 صراع الدور: يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً، .فدخول كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعا من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل . وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل. (عبد الباقي ،2004،ص338)

ويوجد عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر التالية:

- تعارض أولويات مطالب العمل.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- تعرض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل به. (الهيجان، 1998،ص177)

2.7.3 غموض الدور: ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات. (عمار،2006،ص36)

ويعتبر غموض الدور سبباً مهماً لضغوط العمل فقد أشار التويم إلى أن ماكتيل قام بإجراء دراسة أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدراً لضغط العمل بالنسبة لحوالي (35%) من عينة الدراسة، وأن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى ما يبذلون من جهد وانخفاض الرضا الوظيفي لديهم. (التويم، 2005 ،ص 39)

وقد بين السباعي أن أسباب غموض الدور ترجع إلى :

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من المشرفين، فهذا الخلل في المعلومات كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد.

- تقديم المعلومات المشوشة والغير واضحة من القائد للمرؤوسين، خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للموظف.

- إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ.

- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، ويحدث أيضاً عندما يتجاوز الفرد الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها.(السباعي، 2001، ص 37)

2.7.4 المسؤولية عن الآخرين: إن الأفراد المسئولين عن آخرين يواجهون ضغوط أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المدراء في المنظمة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها . (جريبنج ،بارون،2004،ص261)

2.7.5 العمليات التنظيمية :وهي الممارسات الإدارية التي تستهدف تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، فعند تنفيذها بطريقة سليمة تؤدي إلي تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة، ويعزز درجة الرضا بالتالي زيادة الإنتاجية . (غنام،2004،ص43)

2.7.6الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية :وتتمثل في الغايات والأهداف والطريقة التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال القواعد والتصرفات التي تتبناها في أعمالها اليومية .

ويمثل تعارض الأهداف، وأشكال استراتيجيات المنظمة المختلفة مصدراً رئيسياً من مصادر الضغوط ،ذلك أن إستراتيجية الاستقرار تقود إلي الملل والفتور وعدم إشباع دافع الانجاز، بينما تفرض استراتجيات النمو والتوسع تحديات وجهود أكبر قد لا يحتملها الكثير من العاملين، في المقابل تشعر الإدارة العليا بالفشل وكذلك العاملون في حالة تقليص الأنشطة أو تصغيرها، لذا فإن ردود أفعال الموظفين والدرجة التي تتفق فيها مطالبهم مع هذه السياسات من عدمها، تمثل سببا رئيسياً من أسباب ضغوط العمل التنظيمية. (**Fontana,2006)**

2.7.7 عبئ العمل : يعتبر هذا المفهوم من الأعباء المهنية العالية التي يعاني منها العاملين في وظيفة ما، وذلك لما تتطلبه مهامه من مهارات عالية لا يملكها الفرد وليس له القدرة على أدائها وتنقسم إلي قسمين :

أ. عبئ كمي : يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفـرد انجازها وتحتاج إلي وقت أكبر .

ب. عبئ نوعي : يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء من الناحية الجسمية أو العلمية .

2.7.8 التحفيز : ويقصد بالحوافز تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثـارة دوافع الفرد من اجل إشباع حاجاته، وتمثل الحوافز رد فعل أو استجابة من المنظمة نحو الفرد بخلاف الدوافع التي ترتبط بالفرد وتنبع من داخله، وهي إحـدى آليـات التواصل التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها .(الكبيسي،1998،ص47)

2.7.9 الاتصال : عملية الاتصال في السلوك الذي يتعلق بنقل المعلومات، وهي مهارة ضرورية في العمل التنظيمي وبخاصة المدير، حيث وجـد أن 70% مـن أوقات المدراء يقضونها في الاتصال، من جانب أخر فإن معظم مشكلات المـدراء مع مرؤوسيهم بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقـة صـحيحة، أو عـدم فهـم المعلومات المنقولة بين الطرفين. (الهيجان،1998،ص187)

2.7.10 تقويم الأداء :يهدف تقويم الأداء إلي تطوير الفرد، وتحسين فاعليـة وكفاءة المنظمة، من خلال التغذية الراجعة التي تأتي من عمليـة التقـويم، أو مـا يترتب على عملية التقويم من تطوير للفرد من خلال إشراكه في البرامج التدريبية، أو الترفيهية أو نقله إلي موضع أفضل، حيث ينعكس كل ذالـك علـى مهـارات وقدرات الفرد وبالتالي على أدائه في المنظمة، ثم رضاه عن العمل الـذي يؤديـه. (الهيجان،1998،ص179)

2.8 الآثار المترتبة على ضغوط العمل :

يترتب على الضغوط نتائج إيجابية وسلبية وهي كتالي:

2.8.1 النتائج الايجابية المتربية على الضغوط :

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلي ضغوط العمل علـى أنهـا شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكـن الحقيقـة غير ذلك ،إذا أن لضغوط العمل أثاراً ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غيـر مرغوب فيها ومن الآثار الايجابية ما يلي :-

1. تحفز على العمل .

2. تجعل الفرد يفكر في العمل.
3. يزداد تركيز الفرد على العمل.
4. ينظر الفرد إلي عمله بتميز.
5. التركيز على نتائج العمل.
6. النوم بشكل مريح.
7. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
8. الشعور بالمتعة .
9. الشعور بالانجاز.
10. تزويد الفرد بالحيوية .
11. النظر للمستقبل بالتفاؤل.
12. المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.(العميان ،2005ص65)

2.8.2 الآثار السلبية

أولاً: آثار الضغوط على الفرد .

1. آثار سلوكية

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد . وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك المتغيرات:

المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة .(الهيجان ،1998،ص228)

2. **الآثار النفسية** :

على الرغم من أهمية الآثار النفسية، فإنها لم تحظى بنفس درجة الاهتمام التي حظيت بها الآثار المرتبطة بأعضاء الجسم، ويرجع ذالك إلي صعوبة قياسها نظراً لأنها غير ملموسة وقد اتفق الباحثون على أن هذه الآثار تتمثل في ما يلي:-

- القلق والتوتر.
- الغضب والإحباط .
- الملل والشعور بانخفاض تقدير الذات .

- الأرق وسرعة الإثارة .
- حالات نفسية مختلفة .
- انخفاض أخلاقيات الفرد.
- زيادة عدم الرضا عن العمل .
- زيادة الرغبة في ترك العمل.
- انخفاض الولاء التنظيمي .
- الاحتراق الذاتي.
- فقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على إشباع الحاجات.
- الإجهاد الذهني (Lothans,1985,p.141).

3. الآثار الجسدية :

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الإمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغط في العمل ما يلي : الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمرض القلب، ضغط الدم. (العميان،2005،ص167)

ثانياً: آثار الضغوط على المنظمة.

يمكن عرض الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي :

1. زيادة التكاليف المالية "تكليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد إثناء العمل. (العطية ،2003،ص377)
2. تدني مستوي الإنتاج وانخفاض جودته.
3. صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية .
4. الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية .
5. عدم الرضي الوظيفي.
6. الغياب والتأخر عن العمل.
7. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات .
8. عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
9. سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
10. سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات .

11. التسرب الوظيفي.

12. الشعور بالفشل .(العميان، 2005،ص167)

2.9 الفروق الفردية وضغوط العمل:

مما لاشك فيه إن الضغوط تؤثر على الأشخاص المختلفين بطرق مختلفة، فبعضهم يعاني من الآثار الفسيولوجية أو السيكولوجية بعد تعرضه للضغوط بفترة قليلة، في حين إن البعض الأخر يستطيع أن يمارس عملة بكفاءة حتى أطول فترة ممكنة حتى بعد انفجار الضغوط لدية، إلى أي حد يمكن للإفراد إن يختلفوا في تأثيرهم وتأثرهم بالضغوط؟

وجد الباحثون أن الأفراد يختلفون في عدد من الصفات أو الفروق بينهم وهي (machine&glinow,2004 ,p206)

التفاؤل و التشاؤم :

أحد العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مدى مقاومة الأفراد للضغوط هو توجه الفرد نحو التفاؤل- التشاؤم . المتفائل هو الشخص الذي يرى النصف الممتلئ من الكأس، فهو صاحب نظرة متفائلة في الحياة ومواقفه ايجابية سواء مع نفسه أو مع بيئته وعادة ما يميل لإخراج أفضل ما عنده للآخرين . بينما المتشائم هو الشخص الذي يرى النصف الفارغ من الكأس، وهم أشخاص يرون الجانب السلبي في الحياة، ولا تجد شيء من الايجابية في مخرجاتهم. فالأبحاث الحديثة وجدت أن الأشخاص الأكثر تفاؤلاً هم أكثر مقاومة للضغوط من غيرهم . كذالك يختلف الأشخاص المتفائلين عن المتشائمين في إستراتيجيتهم لتخفيض الضغوط فالمتفائلين يركزون على المشاكل المسببة للضغوط ،فهم يضعون الخطط للتعامل مع مصادر الضغوط ويبحثون دوماً عن الدعم الاجتماعي ونصيحة ومشورة الأصدقاء والمتخصصين، والبحث عن الجيد في أنفسهم وفي حياتهم حتى يستطيعوا أن يخفضوا من هذه الضغوط . بينما الأشخاص المتشائمين يميلوا لأن يأخذوا استراتيجيات للتأقلم مع هذه الضغوط كبذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التي من اجلها وصولوا لهذه المرحلة من الضغوط، ومع المزيد من الجهود مزيد من إنكار الأحداث الجميلة في الحياة . ويبدوا واضحاً إن استرتيجية المتفائلين أكثر فاعلية من الإستراتيجية الاخري . (Green berg &Baron,2004 ,p266)

2- **القدرة على الاحتمال :**

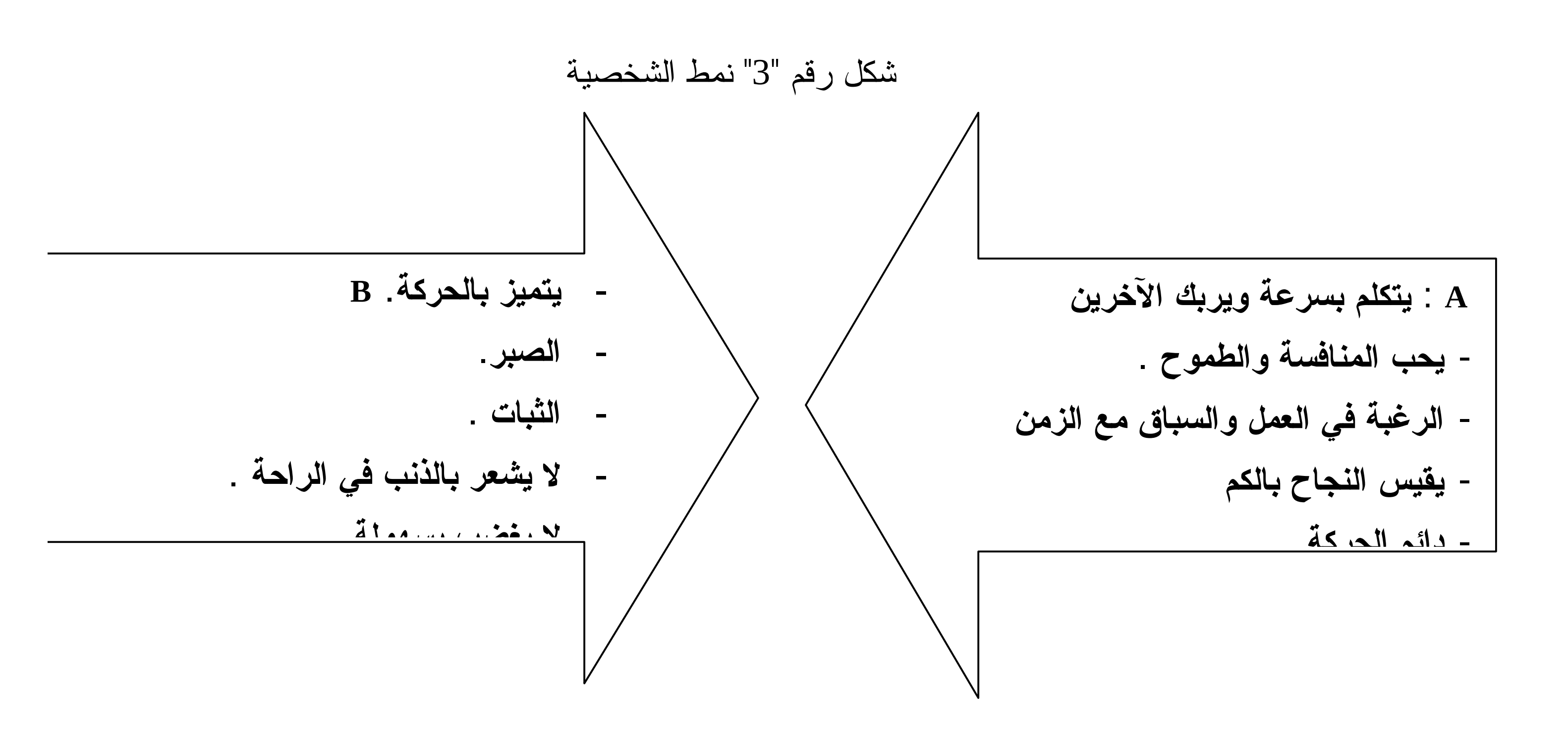
الصفة التي تؤثر على قدرة الأفراد على مقاومة الضغوط هي قدرتهم على الاحتمال، وهذه الصفة تشير لثلاث صفات يختلف الأفراد فيها فتؤثر على قدرتهم

على تحمل الضغوط ومقاومتها، الصفة الأولي هي الولاء والصفة الثانية الاندماج التام للأفراد في وظائفهم وفي نشاطاتهم اليومية، والصفة الثالثة إيمانهم أنهم يستطيعوا التأثير بالأحداث الهامة في حياتهم والمخرجات التي أنجزوها والتحدي، فهم يعتبرون التغير نوع من التحدي وفرصة للنمو والتطوير أكثر منة تهديداً لأمانيهم هذه العوامل الثلاثة مجتمعة تميل لان يتمكن الأفراد من مقاومة الضغوط .(عمار ،2006ص44)

3-نمط الشخصية :A/B

اكتشفت أبحاث أمراض القلب وجود نمط من الأفراد الذين يتميزون بأنهم أكثر قابلية للتعرض للأمراض الناتجة عن المواقف الضاغطة، وأطلق على هذا النمط من الشخصية "نمطA"، ويتميز نمط الشخصية "A" بعدد من الخصائص كما هو موضوع في الشكل رقم (3)وعلى العكس فإن نمط الشخصية B ليس لديه خصائص النمط A ،فالنمط B لا يعاني من الضغط الناتج عن الصراع مع الوقت أو الأفراد، ويتميز بالثقة والهدوء الذي يتيح له العمل باعتدال وبصفة مستقرة ومستمرة، ونتيجة لذالك، فإن النمط A تظهر عليه أعرض الضغوط البدنية، والنفسية بمستويات عالية ويكون أكثر قابلية للتعرض لأمراض القلب من النمط B وكذالك يتميز نمط الشخصية A بالإقدام والطموح والتنافس والجرأة ويتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم، ويكافح لانجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن ومشغول دائماً بالمواعيد المقررة للانجاز وعنده توجه عملي وغير صبور ويكره الانتظار وفي صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.(عمار،2006،ص44)

شكل رقم "3" نمط الشخصية



Source:
Mcshame &Glionow , organizational ,Behavior , 2nd ed, mcgrow –hill,2003,p208.

2.9 إدارة ضغوط العمل.

لا يستطيع أحد أن ينكر وجود ضغوط للعمل يتعرض إليها الأفراد ومن خلال العناوين السابقة نستنتج بأن للضغوط أسباب وعوامل تزيد من حدتها أو تخفف منها ولهذا كان لزاماً على الباحثين في العلوم الإنسانية لاسيما الإدارية منها وضع توصياتهم لمحاولة التخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل التي يعاني منها الأفراد ولهذا سنستعرض الموضوع من خلال التعرض للاستراتيجيات التي تم وضعها من قبل عدد من العلماء لإدارة ضغوط العمل وهي تتمثل بالتالي:

2.9.1 إدارة الضغوط على مستوى الأفراد :

يقصد بالأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يحد أو يدير مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته الشخصية، إن العبرة في إدارة الضغوط لا تكمن في التخلص من هذه الضغوط بقدر ما تتمثل في حسن إدارتها والاستفادة منها ويتم ذلك من خلال التالي:(عمار&قاسم 2001،ص45)

1- الفزع إلي الله

لقد اهتم الإسلام بالجوانب الصحية للفرد من خلال معالجة الجانب الروحي للفرد المسلم بالإضافة الطلب من المسلم الاهتمام في جسمه وعقلة ولهذا كان الإيمان بالله والفزع إلية يعتبر جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط فقد تبين لكثير من الأطباء أن أهم عامل في الشفاء المرض ليس هو العقاقير لكنة الأمل في الله الذي لا يخيب رجاء من ارتجاه . ولقد أثبتت نتائج التجارب الميدانية التي أجريت على متطوعين من غير مسلمين ومن غير الناطقين بالعربية خلال 42 جلسة علاجية تضمنت كل جلسة خمس تجارب وبذلك كان المجوع الكلي للتجارب 210، وفي مرة أخري تليت عليهم قراءات عربية غير قرآنية بحيث تكون مطابقة للقراءات القرآنية من حيث الصوت واللفظ والوقع فاتضح وجود اثر مهدئ للقرآن في "97%" من التجارب المجراة وذالك في شكل تغيرات فسيولوجية تدل على تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي التلقائي الذي بدورة يؤثر على أعضاء الجسد الاخري ووظائفها، ولذالك فإنه توجد احتمالات لانهاية لها للتأثيرات الفسيولوجية التي يمكن أن يحدثها القرآن فمن المنطق افتراض أن أثر القران المهدئ للتوتر يمكن أن يؤدي إلى تنشيط وظائف المناعة في الجسم، والتي بدورها ستحسن من قابلية الجسم على مقاومة الأمراض أو الشفاء منها وهذا ينطبق على الأمراض المعدية والأورام والسرطانية وغيرها، كما إن نتائج هذه التجارب المقارنة تشير إلى أن كلمات القران بذاتها وبغض النظر عن مفهوم معناها، لها اثر فسيولوجي مهدئ للتوتر في الجسم البشري . على أن الفزع إلى الله يكون بتقوى الله عز وجل والتعرف إليه في الرخاء ،الدعاء مع الاضطرار والإكثار من الاستغفار والصلاة على النبي والتوكل على الله وحسن الظن به عز و جل.(الهيجان،1989،ص292-301)

2- التأمل

وذالك بأن يجلس الإنسان مغمضاً عينية ومصدراً صوتاً معيناً كالدعاء لبعض الدقائق لعدة مرات كل يوم وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق من حالة الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرص للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلي إعداد الذهن وتدريبه على التحمل ضغوط العمل .(العميان،168،2005)

3- التركيز

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معني وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل . وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلي قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات .(سيدة، 1991،ص186)

4- الرياضة والتمارين

ليس من المهم أن تكسب أو تخسر بقدر أهمية ممارسة الرياضة بحد ذاتها، وفي مختلف الأعمار يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة كالمشي والركض ،السباحة،ركوب الدرجات، وغيرها بغية إخراج الشحنات الداخلية فلم يستطع الباحثون إثبات أن الرياضة تقلل من الإصابة بأمراض القلب ولكنهم وجدوا أن الأشخاص الذين يمارسون الرياضة هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.(عمار،2006،ص61)

5- الاسترخاء :

وهي جلوس الفرد مسترخياً هادئا من خلال تقليل مستوي التوتر عند الفرد وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية، حيث إن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ويمكن ممارسة تمرين الاسترخاء عشرين دقيقة يومياً عن طريق تمارين التنفس و التدليك .(المعشر،2003ص35)

6- نظام التغذية :

التغذية تلعب دوراً رئيسياً في الضغوط ومعالجتها، فالغذاء المتوازن مهم جداً بالنسبة للفرد وذلك من اجل الحفاظ على درجة عالية من الطاقة لمواجهة الضغوط . وأفضل غذاء متوازن يوصي به الأطباء هو تناول اللحوم والسمك والخضروات والعصائر التي تحتوي على البروتينات إلى جانب مقادير مفيدة من الأجبان والعسل، وينصح بعدم الإكثار من السكريات التي تمد الجسم بالطاقة الكبيرة لفترة وجيزة إلا انه قد يسبب في بعض الأحيان مضاعفات غير مرغوبة تتضمن الشعور بالضعف والإنهاك. (هيجان، 1998،ص350)

7- معرفة شخصية الأفراد:

الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة .(العميان ،2005،ص196)

8- إدارة نمط الحياة :

من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك . ومن ذالك إتباع نظام غذائي سليم . ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزءاً للنشاط الأسري، الأنشطة الثقافية، الأنشطة الاجتماعية، لان هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويؤدي عملة بهدوء ،ويواجه التحديات بقدرة فائقة.(جبربنج &باون ،2004ص270)

2.9.2 إدارة الضغوط على مستوى المنظمة:

في الوقت الذي يحاول فيه الفرد العمل على التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض إليها فإنه توجد ضغوط لا يستطيع أن يتحكم فيها أو التخفيف من أثارها وهي الضغوط المرتبطة بهياكل المؤسسة وثقافتها، ولهذا كان واجب على إدارة المؤسسة التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط للعاملين فيها والعمل على علاجها .

1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :

يمكنك تحسين مهارات الموظفين في الاعتراف الخاص بك ، والتعامل من خلال التدريب. توجد أنواع عديدة من التدريب تساهم في تطوير سلوك الفرد بجانب ايجابي في مكان العمل. (**Satuer,2004,p60)**

الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة :

أن دخول الزوجين إلى العمل أوجد نوعاً من التعارض في الأدوار خاصة في العمل والمنزل وتحاول المنظمات التقليل من حدة الضغوط الناتجة عن صراع الدور في هذا المجال من خلال بعض الممارسات مثل :

المرونة في جدول العمل اليومي حيث تساعد تلك الممارسات الأزواج على إعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من التعارض. (جرينبرج &بارون ،2004ص271)

3- تغير هيكل المنظمة وإعادة تصميم الوظائف:

وقال Greenler &Baron إعادة تصميم العمل و إعطاء العاملين مسؤوليات أكبر وأعمالاً ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغوط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعوراً بالسيطرة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين . ولكن ليس كل العاملين يرغبون بإثراء العمل، وبذالك فإن عملية إعادة تصميم العمل يجب إن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص أعمال بمسؤوليات للعاملين الذين تكون حاجاتهم للنمو متخصصة . وإذا ما كان الفرد بفضل الأعمال المحددة والروتينية، فإن تقليل تنوع المهارات يجب أن يؤدي إلي تقليل عدم التأكد، وبذلك تقليل مستويات الضغط.

(Greenbar&Baron,2004 ,p271)

4-تطوير نظم الاختيار والتعيين :

وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذالك تخفيف أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات "مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوى "، و الأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة .(العميان،2005ص170)

5- العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين:

يكون ذلك بين السلطات الرئاسية، وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، وبين المستويات القيادية والرئاسية وبالتالي تخفيف حدة الضغوط التي يوجهها الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها .(النورثان ،2005،ص54)

6-**تلمس أسباب الضغوط**:

ويكون من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل في ضوء التطور الذي يشهده المجتمع والعمل عي مواجهتها قبل استفحالها. (إجلال،1990،ص 73).

7- المشاركة وفرق العمل :

لكي تساعد المنظمات أفرادها في التغلب على الضغوط التي يواجهونها فإنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة (فرق العمل ،حلقات الجودة، لجان خاصة، مجموعات حل المشاكل) ويمكن إذا وفرت الإدارة للعمل الجماعي شروط نجاحه من حسن اختيار الأفراد المشاركين ،وتنسيق مجهوداتهم ،وتحفيزهم

وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم، فإن ذلك يحقق مزايا عديدة علـــى مختلف المستويات . (سعيدة ،1994،ص138)

8-تحسين ظروف العمل المادية :

إن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والأنوار، والحرارة، والرطوبة والتلوث، مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمـــام بهـــا وإذا مـــا أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الـــضغوط وتـــوفير البيئـــة الملائمة لمنسوبيها وذالك عن طريق :

- تكييف أصوت الأجهزة والمعدات المستخدمة فـــي العمـــل للتـــتلائم مـــع مستوي السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد.
- أن تحرص المنظمات في تصميمها لمبانيها على استغلال النوافذ وخاصة في البلاد المشمسة، ذلك لان النوافذ لا توفر الضوء فقط، ولكن تسمح للعينين بـــأن تكون على اتصال مع البيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الشخص وتجدد نشاطه.
- من الواجب على المنظمات تحديد المخاطر المترتبة على التلوث النـــاجم من استخدام الأجهزة أو الموارد في بيئة العمـــل، علـــى أن يـــتم تزويـــد الأفـــراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر و ما قد يترتب عليها في المستقبل، كمـــا ينبغي أن يتم تزويد الأفراد بأساليب الوقاية والأمن الصحي .
- ينبغي على المنظمات أن تقوم بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة، وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة ،وأن تقوم بالفحص الدوري على هذه الأجهزة والمعدات الجديدة، للتأكد من سلامتها وملائمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل إن يكونوا أقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجا. (هيجان ،1998،ص407-141)

9- الإرشاد :

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً ونفسياً، وبحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، واتجاه الآخرين، وبأنة قادر على مواجهة متطلبـــات الحياة، ويمكن أن يتم الإرشـــاد مـــن خـــلال الأشـــخاص متخصـــصين أو غيـــر متخصصين، فقد يتم من خلال أخـــصائي شـــئون العـــاملين أو الـــرئيس المباشـــر للموظف، على إن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بحريـــة التحـــدث والإفصاح عن مشاكله وظروفه الشخصية ،لان الإرشاد ليس مقتصراً هنـــا علـــى مشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشاكل الحياة الخاصة التي قد تؤثر على ادائـــة .

ويهدف الإرشاد هنا إلي مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم ثقة بأنفسهم، ويزداد فهمهم لأنفسهم، ولمنظمتهم، وبيئتهم وسيطرتهم على أنفسهم داخل هذه المجتمعات ويمكن إن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة المشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد .

شكل رقم "4" أساليب مواجهة الضغوط

مستوي الصعوبة	**الأساليب المعرفية والسلوكية**	**أساليب الاستجمام**
سهل	تعديل البيئة	التنفس، الأنشطة الرياضية
متوسط	الاتصال الشخصي المتبادل	الاسترخاء العصبي
صعب	تغيير المعتقدات	الإرشاد

المصدر : (هيجان، عبد الرحمن، ضغوط العمل :مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ،الرياض:معهد الإدارة العلمية،1998،ص293)

10- التدريب :

عند استلام الفرد الوظيفة لا يعني هذا نهاية المطاف من خلال تأدية واجبات الوظيفة بل يجب أن يطور الموظف نفسه من خلال التوجيه والتدريب السليم في البداية وإثناء العمل، هذا يعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الضغوط، لان تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه تزداد وبدون شك مع زيادة جرعات التدريب. (هلال ،2000، ص62)

2.10نماذج من الضغوط التي تعرض لها الرسول صلىﷲعليهوسلم والصديق أبو بكر رضيﷲعنه:

2.10.1نماذج من الضغوط التي تعرض لها الرسول صلى الله عليه وسلم:

إن الناظر إلى حجم التكاليف الإلهية للنبي صلى الله عليه وسلم والتي تستغرق أوقات الليل والنهار ليجد أن الضغوط التي كان يتعرض لها تحتل جزءاً كبيراً من حياته فلقد طلب منه قيام الليل ودعوة الناس وحددت له الرؤية وهي مهمة إيصال الدعوة إلى العالم بأسره، ومما لاشك فيه أن مهمة بهذا الحجم في ظل إمكانات بسيطة في ذاك العصر سيضطر النبي صلى الله عليه وسلم إلى دفعها على حساب راحته وعافيته ولقد كان مسئولاً مسئولية مباشرة عن الأعمال المتنوعة في القيادة والإدارة بكافة أنشطة الحياة فهو المعلم والمربي وهو كذلك القائد العسكري والسياسي وكان مطلعاً على دقائق أمور إدارة الدولة واحتياجات الرعية، في وقت لم تغفل عينه عن الطموح البعيد وهو إخضاع الكرة الأرضية لمنهجه المكلف به من قبل الله سبحانه وتعالى، إن هذه الضغوط هي ضغوط التمكين والتي تبعت مرحلة الضغوط في حال الاستكانة والضعف ، وقد تمثلت الضغوط في المرحلة الأولى بالجانب النفسي وأهم مرحله:

1. اتهامه بالكذب والسحر والجنون .
2. موت خديجة وأبو بطالب وموت ابنه إبراهيم.
3. حصار شعب أبي طالب.
4. هجرة أصحابه الأولى والثانية.
5. رؤيته لتعذيب أصحابه في بداية الدعوة عمار بن ياسر وسمية وعبدالله بن مسعود.

والأمثلة القرآنية على عظم مهمة الرسول نستشهد ببعضها كالتالي:

1. قال تعالى "يا أيها المدثر قم فأنذر وربك فكبر" سورة المدثر آية "1"
2. قال تعالى "يا أيها المزمل قم الليل إلا قليلا نصفه أو انقص منه قليلا.." المزمل آية "3-1"
3. قال تعالى "إنا سنلقي عليك قولاً ثقيلا.." المزمل آية "5".
4. قال تعالى يا أيها الرسول بلغ ما أنزل إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته..." المائدة آية " 67"

كما ونذكر من كتب السيرة عدد من المواقف التي تضمنت بعض الضغوط وكيف عالج النبي هذه المواقف وهي كالتالي:

أولاً: في بداية الدعوة وعندما أعلن الرسول عن جهرية الدعوة احتارت قريش في صدها النبي عن دعوته فلجأت إلي سياسة الضغوط من خلال العروضات التي حملها عتبة بن ربيعة، حيث عرض على قومه أن يذهب لمحمد ليكلمه فجاء للنبي وقال له يا ابن أخي إنك منا، حيث قد علمت من الشرف في العشيرة والمكانة في النسب وانك قد أتيت قومك بأمر عظيم، إن كنت تريد مالاً جمعنا لك حتى تكون

أكثر مالاً، وإن كنت تريد به شرفاً سودناك علينا، وإن كنت تريد ملكاً ملكناك علينا، وإن كان هذا الذي يأتيك رئيا "جن" تراه لا تستطيع رده عن نفسك طلبنا لك الطب وبدلناه لك فرد عليه النبي بالعبارة المشهورة بعد تلاوته آيات من سورة فصلت وقال له والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الدين ما تركته حتى يظهر الله هذا الأمر أو أهلك من دونه. (البوطي، 1994،ص80)

نستنتج من خلال هذا الموقف أن الرسول صلى الله عليه وسلم عالج هذا الموقف والذي ضم ضغوط اجتماعية ومادية برفض الموقف نهائي بذكر هذه الكلمات حتى لا يرجعوا إليه بأطروحات أخرى في المستقبل وقد توافق تعريف الأحمدي لهذا الموقف حول الضغوط بأنها المثيرات في البيئة المحيطة والتي قد تكون نفسية أو مادية أو اجتماعية مؤقتة أو دائمة .

ثانياً: لما نالت قريش من الرسول عليه السلام في بداية الدعوة ، وكان منهم أذي في حق الرسول خرج إلى الطائف يلتمس النصرة من ثقيف ولما انتهى رسول الله إلى الطائف عمد إلى نفر منهم ودعاهم إلى الله فردوا عليه راداً منكراً فاجئوه بما لم يكن يتوقع من الغلظة وقاموا بطرده وآمرو سفاههم وعبيدهم بملاحقته ورميه بالحجارة حتى وصل الرسول إلى بستان لعتبة بن ربيعة وقد أنهكه التعب والجراح إلى ظل شجرة ورفع رأسه يدعو بالدعاء المشهور " اللهم إليك أشكو ضعف قوتي وقلة حيلتي وهواني على الناس يا أرحم الراحمين أنت رب المستضعفين وأنت ربي إلى من تكلني ؟ إلى بعيد يتجهمني أم إلى عدو ملكته أمري **إن لم يكن بك عليّ غضب فلا أبالي** ولكن عافيتك أوسع لى أعوذ بنور وجهك الذي أشرقت له الظلمات وصلح عليه أمر الدنيا والآخرة من أن ينزل بي غضبك أو يحل عليّ سخطك لك العتبى حتى ترضى ولا حول ولا قوة إلا بك" (البوطي، 1994، ص101)، حيث هذا الموقف من المواقف التي تعرض لها الرسول صلى الله عليه وسلم لضغط شديد ولكن قابل هذا الضغط بالرجوع لله عز وجل في الدعاء السابق وكان في ذلك متزن رغم تعرضه لضغوط شديدة إلا أنه كان حكيم في اتخاذ القرار عندما نزل إليه جبريل ليأخذ موافقة الرسول صلى الله عليه وسلم حتى يطبق عليهم الأخشبين فهذه كانت واضحة بأن القائد رغم الضغوط التي يتعرض لها يجب أن لا يكون قراره بناء على ردود أفعال، حيث ذكرت كتب السيرة أن الرسول صلى الله عليه وسلم لم يوافق على اقتراح جبريل وقال له عسى الله أن يخرج من أصلابهم من يقول لا إله إلا الله ومن هنا فقد توافق تعريف (الخضيري1991،)مع هذا

الموقف عندما عرف الضغوط بأنها كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال تؤثر على سلوك متخذ القرار، ويعوق توازنه النفسي والعاطفي.

ثالثاً: موقف الرسول صلى الله عليه وسلم من أسر الأسرى بعد معركة بدر، حيث كان تشاور الرسول صلى الله عليه وسلم مع أصحابه بشان الأسرى فقد سكنت نفوسهم إلى افتدائهم بالمال وقد كانت الملاحظة في ذلك في الجمع بين الرحمة والرفق في الأسرى عسى أن يؤمنوا بالله وكان في ذلك أمام الرسول صلى الله عليه وسلم عدة آراء منها رأي أبو بكر بان يتم افتدائهم بالمال ورأي عمر بقتلهم فمال النبي برحمة وشفقة بفدائهم بالمال، حيث نزلت الآية تطابق قول عمر " ما كان لنبي أن يكون له أسرى حتى يثخن في الأرض" **سورة الأنفال آية رقم "67"** رغم تعدد الآراء حول مصير أسرى بدر، حيث شكلت هذه الآراء ضغط عليه فأجتهد النبي صلى الله عليه وسلم وطبق رأي أبو بكر ومعظم الصحابة إلا أنه نزل قرآن عكس رأي الرسول صلى الله عليه وسلم.

رابعاً: بعد غزوة حنين، وعندما وزع الرسول صلى الله عليه وسلم الغنائم على أشراف قريش وكان نصيب الأنصار فيها قليلا، حيث اعتمد على إيمانهم، هناك تقاول بعض شباب الأنصار فقالوا إن رسول الله حظا قبيلته بأكبر نصيب من العطايا والغنائم فبلغ هذا رسول الله فحسب له حسابا وأمر بجمعهم في مكان وقال لا يدخل هذا المكان إلا الأنصار وقال لهم ما هذه المقالة التي بلغتني عنكم ؟ فاستحيوا وقالوا لا شيء وإنما بعض الشباب وسوس لهم الشيطان فرد قائلاً أما أتيتكم ضُلالاً فهداكم الله بي، وعالة فأغناكم الله بي، وأعداءً فألف الله بين قلوبكم فقالوا لله ولرسوله المنة والفضل ثم قال لهم أما ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير إلى رحالهم وترجعون برسول الله إلى رحالكم والله لولا الهجرة لكنت إمرءً من الأنصار.(الندوي، 1992،ص30) وكانت هذه الحادثة تحمل ضغط شديد، حيث الحديث حول نسيانهم من توزيع الغنائم ولكن النبي صلى الله عليه وسلم عالج هذا الحدث والذي لو تُرك لسبب أزمات كبيرة ولكن بإدارته الناجحة عقد النبي اجتماع للأنصار خاص بهم ووضح إليهم الموقف والسبب وأنهى احتقان نفوس الأنصار وأيضا نفسياً ارتاح النبي بعد توضيحه للأسباب التي جعلته يوزع الغنائم على طوائف دون الأخرى

2.10.2 الضغوط في خلافة أبو بكر:

أولاً: وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم كانت أكبر ضغط على المسلمين وأكبر حزن حتى قيام الساعة، حيث لم يصدق المسلمون هذا الحدث وفجعوا جميعاً من

هول الموقف، ولهذا عندما وجد الصديق رضي الله عنه بأن أمر المسلمين بدأ يضعف في هذه الفاجعة خرج إليهم متماسك وتكلم بكلمات كانت سبب في إدراك الموقف وعودة المسلمين إلى رشدهم وقال لهم من كان يعبد محمد فإن محمد قد مات ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت وقرأ عليهم "وما محمد إلا رسول قد خلت من قبله الرسل أفإن مات أو قتل انقلبتم على أعقابكم ومن ينقلب على عقبيه فلن يضر الله شيئاً وسيجزي الله الشاكرين" فكانت هذه الكلمات علاج لموقف عصيب خفف من هول الصدمة التي عاشوها المسلمين في حينها.

ثانياً: حرب الردة، حيث في بداية خلافة أبو بكر الصديق للمسلمين وكان ذلك بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم سنة 11 هجرة، حيث قدم وفود من العرب إلى المدينة يقرون بالصلاة ويمتنعون عن أداء الزكاة، وقد تكلم الصحابة مع الصديق أن يتركهم وما هم عليه بدفع الزكاة ويتألفهم حتى يتمكن الإيمان في قلوبهم تم هم بعد ذلك يزكون فامتنع أبو بكر الصديق من ذلك وأباه "رفضه" وذُكر أن عمر قال لأبي بكر علامَ تقاتل الناس وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم أمرت أن أقاتل الناس حتى يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله إلا إذا قالوها عصموا مني دمائهم وأموالهم إلا بحقها فقال أبو بكر والله لو منعوني عناق بعير كانوا يؤدونه لرسول الله لقاتلتهم على منعها إن الزكاة حق المال.(ابن كثير، 1998ن ص304).ومن هنا نستنتج أنه رغم الضغوط التي مورست عليه من الصحابة وعمر بن الخطاب إلا أن أبو بكر كان حكيماً وأصر على قراره بمحاربة المرتدين وعالج هذه الضغوط بالشكيمة والإصرار على اتخاذ القرار الذي كان متيقن بصحته.

2.11 ملخص الفصل:

تناول الباحث في هذا الفصل عدد من العناوين وهي متمثلة بالتالي: مفهوم وتعريف ضغوط العمل، ثم وضع الباحث أنواع ضغوط العمل وعناصر ضغوط العمل، ومصادر ضغوط العمل بالإضافة للآثار المترتبة على ضغوط العمل، الفروق الفردية وضغوط العمل، ثم إدارة ضغوط العمل وأخيراً فلقد أضاف الباحث إضافة نوعية في فصل ضغوط العمل لم تكن موجودة في المراجع التي رجع إليها الباحث لاسيما رسائل الماجستير التي تتحدث عن ضغوط العمل وهو الضغوط في الإسلام "عند الرسول صلى الله عليه وسلم وأبي بكر الصديق رضي الله عنه".

الفصل الثالث

الــولاء التــنــظــيــمي

الولاء التنظيمي

3.1 مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها ، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام. (الأحمدي،2004،ص3)

ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها (الكتبي،2001،ص15)، وقد توالت الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه ، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته ، وتطور أدوات قياسه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف. (ندا،2007،ص116)

وتشير الأدبيات أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل ومثل تلك الدلالات والخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، ما تستند إلى عملية إدراكية، ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الولاء ،أي أن الولاء يؤدى إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين ،وعلى الأداء بصورة فاعلة .(عبد الباقي،2003،ص62)

حيث قال larson أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام ،وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي، وكذلك فان أثر الولاء التنظيمي على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. (ندا،2002،ص 117)

ونظراً لتزايد الأدبيات والكتابات في الولاء التنظيمي من عدة محاور بالإضافة إلى أن الولاء من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد رأى الباحث أن يقوم

باستعراض مستفيض حول مفهوم الولاء التنظيمي ،وخصائصه ،وأهميته ،ومراحله، والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ،بالإضافة لآثار الولاء التنظيمي ويضيف النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

3.2 مفهوم الولاء التنظيمي .

رغم تعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات :

3.2.1 تعريف العلماء المختصين للولاء التنظيمي :

يري بورتر وزملاؤه (porter et.al,.1974) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

1-.اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة

3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنطقة

لقد زاد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي ابتداءً من نهاية الستينات وأوائل السبعينات (carry etal,1986) وأشار شيلدون (Sheldon,1971) إلى الولاء على أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه. (عبد الباقي ، 2004، ص181)

أما كيدرون (Kidron,1978) فيميز بين الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه؛ أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخري ومزايا أفضل. (Meyer,Allen ,smith,1993)

مكونات الولاء التنظيمي وهي:

- **الولاء العاطفي أو المؤثر**، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه .

- **الولاء الأخلاقي (المعياري)** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

- **الولاء المستمر** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخري.

- كما يعرف أورلى (orrily,1980) الولاء التنظيمي على أنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلي تبني قيم المنظمة، كما يشير إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي:

مرحلة الالتزام: حيث إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

مرحلة التبني : أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

كما يرى (جواد، 2000) إن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، وبدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين؛ الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقدم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه. إن هذه المسؤولية المزدوجة في

التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العـــاملين وتمثيـــل العاملين أمام الإدارة. (الخشالى ،2003 ،ص127)

- أما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خـــلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واســـتيعابه يتم من خلال مؤشراته الثلاثة (التطابق ،والانتماء ،والولاء) وعبر عنه بقوة إيمـــان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لـــصالحها، والمحافظة على عضويته فيها. (العوفى،2005 ،ص34)

3.3 مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية :

3.3.1 المدخل السلوكي :ويعنى بالعملية التي من خلالهـــا يـــؤدى الـــسلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغيـــر الماديـــة التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنـــه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجـــة تركـــه لهـــا. (العوفى ،2005،ص35)

3.3.2 مدخل الاتجاهات : وفقاً لمدخل الاتجاهات فانـــه ينظـــر إلـــى الـــولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هـــذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر فـــي تركـــه والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المـــدخل أن هنـــاك ارتباطـــاً قويـــاً للأفراد وبمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التـــي يمكـــن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فان هؤلاء الموظفين يفعلـــون ذلـــك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (عويضه ،2008،ص30)

3.4 خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

3.4.1يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصي جهد ممكن لـــصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانـــه بأهـــدافها وقيمها .

3.4.2 يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (حنونة،2006،ص13)

3.4.3إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

3.4.4إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (الدوسري ،2005،ص74)

3.4.5أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

3.4.6يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

3.4.7يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة،2006،ص13)

3.5أهمية الولاء التنظيمي:

3.5.1 يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

3.5.2 إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

3.5.3 أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخري.

3.5.4 إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسئولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها .(الدوسري،2005،ص80)

3.5.5 إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.(اللوزي،1999،ص118)

3.6 مراحل الولاء التنظيمي :

تتنوع أراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

3.6.1 مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختـار الفـرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

3.6.2 مرحلة الالتزام التنظيمي : أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريـصاً علـى بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

أ. **الإذعان أو الالتزام** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

ب. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة** : حيث يقبل الفـرد سـلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تـشبع حاجاتـه للانتماء والفخر بها.

3.6.3 مرحلة التبني : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافـه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم .(اللوزى ،1999،ص113)

ويؤكد المعاني (1996) المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي:

1- **مرحلة التجربة**:وهى التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمـدة عـام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديـد، والبيئـة التـي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منـه وإظهـار خبراته ومهاراته في أدائه.

2- **مرحلة العمل والإنجاز**: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعـوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنطقة .

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم**:هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ،حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقتـه بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج . (ندا،2007،ص135)

3.7 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فان الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالى :

أولا: نموذج (Etzioni)1961:

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمي بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

1- الولاء المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2- الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

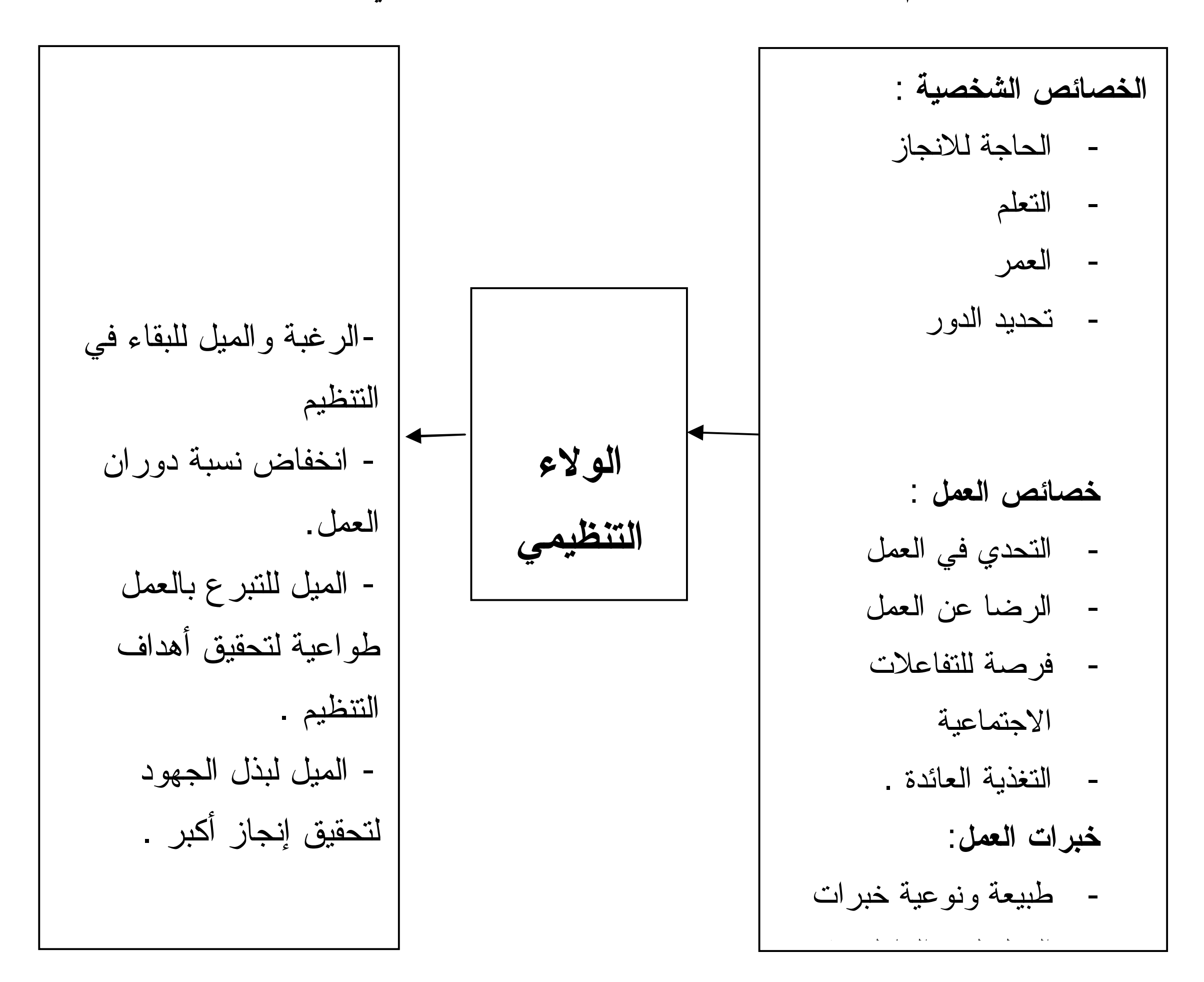
3- الولاء الاغترابي :وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها . حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة علي الفرد .(هيجان ،1998، ص30-36)

ثانياً: نموذج سيترز (setters) 1977:

يري أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من

سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم(6) .(المعاني ،1999، ص30-32)

شكل رقم (6) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.



المصدر:(**المعاني، ،ايمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م21، ع78، 1999،ص31)**

ثالثاً: نموذج ستاو وسلانيك (staw an salanick)1977:

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ. الولاء الموقفي:وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من

حيث التسرب الوظيفي والحضوري والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علمـــاء الـــنفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالهـــا الـــسلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتبية، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يـــصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخـــل المنظمـــات، نتيجـــة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك ،ممـــا يخلـــق لديهم الخوف من فقدان هـــذه المزايـــا بـــالإقلاع عـــن هـــذا الـــسلوك. (هيجـــان ،1998،ص37-39)

رابعاً: نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et, al.,) (1978).

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلي اتجاهين نظريين، هما:

أ. **الاتجاه التبادلي**: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليـــات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة . وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجـــاه يقـــيس درجـــة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت لـــه مزايـــا أفضل في منظمة أخري، فإن ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثـــل هـــذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية تـــرك الفـــرد للمنظمـــة أو البقـــاء فيها.(هيجان ، 1998،ص37-39)

ب. **الاتجاه النفسي**: وهذا الاتجاه أورده أيضاً ستيفز وتبنـــاه بـــورتر وســـميث porter & Smite (1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجـــه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهـــدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطى أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبـــة الفـــرد فـــي تـــرك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن ومنظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعـــاملون الـــذين

يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها. (العضايلة،1995،ص 17-18)

خامساً: نموذج انجل وبيري Angle &Perry (1983).

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الالتـــزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين هما.

أ. **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي**: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الـــولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته،باعتبارها مـــصدر للـــسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتا وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعلـــيم والخبـــرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفـــراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتـــي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فان هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلـــي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتـــي يتحـــدد علـــى أساســـها ولاء الأفـــراد لمنظماتهم.

ب. **نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي**: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد قي هذه الحالة على أســـاس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنـــه فـــي ســـبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في ســـبيل تحقيـــق هـــذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمي "بالعقـــد النفـــسي" الـــذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لابد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلـــى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التـــزام الفـــرد أو عـــدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقهـــا الالتـــزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلي أن يتشرب قيمهـــا ويعتبرهـــا قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمتـــه.(هيجـــان، 1998،ص-92-90)

سادساً: نموذج كانتر Kantar (1986):

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها ،هي:

أ. **الالتزام المستديم** : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

ب. **الالتزام التلاحمي** : ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية .(هيجان، 1998،ص47)

سابعاً: نموذج ألين و ماير Allen & Mater(1990)

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي "، لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له ،هي:

أ. **الولاء العاطفي** : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ،سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (العتيبى والسواط ،1977،ص17) .كذالك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.(المعاني ،1999،ص37)

ب. **الولاء المستمر** : يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (العجمى ،1988،ص94)

ج. **الولاء المعياري** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبـــي للبقـــاء فـــي المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعـــاً مـــن القـــيم التـــي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. (الدوسرى ،2005،ص91)

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التـــي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقي في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة .(الهاجري ،2002،ص24)

د. **الولاء السلوكي** : يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظـــر علمـــاء الـــنفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالهـــا الـــسلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة ،على تطوير علاقة الفرد بمنظمته ،حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخـــل المنظمـــات ،نتيجـــة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك ،ممـــا يخلـــق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك .(هيجان،1998،ص37-39)

3.8 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلـــى مجموعـــة مـــن العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:

3.8.1 المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين قي التنظيم .

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التـــي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاُ على تحقيقها، فهو يـــسعى لإشـــباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظـــيم، كمـــا يسعى أيضا لأن يكون مقدراً ومحبوباً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلـــى جماعـــة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل علـــى إشـــباع هـــذه

الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيما فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لـذلك هـو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم أخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

3.8.2 وضوح الأهداف الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهنى عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.(عور ثاني،2003 ،ص18-19)

3.8.3 العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاُ للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري(Marsh & Mannari,1977) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالا للحوافز (المعاني،1990،ص 52) وبجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعى لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية .

3.8.4 زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشترك في المسؤولية عنها" ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن"وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.(Davis and Newstrom,1985)

3.8.5 الاهتمام بتحسن المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم و إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (القريوتي ،1989،ص67)

3.8.6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم،والتي يسعي المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة. (المعاني،1999،ص39)

وبعد هذا العرض لموضوع الولاء التنظيمي يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين،إذا زاد عنه فان النتيجة تصبح سلبية،فالولاء التنظيمي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملاً معطلا وسلبياً ويصبح في مثل هذه الحالة تطرفاً ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب .

3.9 أثار الولاء التنظيمي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء أثار ايجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر أثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:

3.9.1 الآثار الإيجابية

1. شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة

العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة (خطاب،1988،ص34).

2. الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم .(عبد الباقي،2004،ص182)
3. أثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.(ماهر،2000،ص231)
4. زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.(خطاب،1988،ص24)
5. المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الإفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.(العتيبي والسواط،1977،ص21)

3.9.2 الآثار السلبية :

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.(سليمان،2004،ص82)

3.10 ملخص الفصل:

لقد تضمن فصل الولاء التنظيمي تعريف الولاء التنظيمي ثم تطرق الباحث لمكونات الولاء التنظيمي، وبعدها المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي بالإضافة لاحتواء الفصل على خصائص الولاء التنظيمي ثم أهمية الولاء التنظيمي، ثم مراحل الولاء التنظيمي، ثم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وبعد ذلك تطرق الباحث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأخيرا آثار الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع

وزارة الداخلية والأمن الوطني

4.1 تمهيد:

أنشئت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، وانطلق عمل القائمين على الوزارة من الصفر، حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية، ومن بعض المجالس البلدية والقروية، وكان الاحتلال كعادته يتخذ من مكتب الإدارة المدنية مكاناً لإذلال المواطنين والتنكيل بهم من خلال التباطؤ الشديد في انجاز المعاملات، الأمر الذي نجم عن طوابير طويلة من المواطنين أمام شبابيك مكاتب الإدارة المدنية حيث وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلي، واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشئون المدنية والأمنية من خلال إنشاء الإدارات والمديريات التي تقدم الخدمة للمواطن من المهد إلي اللحد إضافة إلى إصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها. (موقع وزارة الداخلية، 15-02-2009)

4.2 دور الوزارة ورسالتها:

1. إن عمل الوزارة يستهدف بالدور الأول المواطن، وذلك بتوفير كافة الوثائق اللازمة له من لحظة الولادة حتى الوفاة والتي تشمل البطاقة الشخصية وجواز السفر ثم توفير الأمن له ولممتلكاته أما بالنسبة لمؤسسات المجتمع المدني فتقوم الوزارة على تنظيم العمل العلاقة مع هذه المؤسسات من خلال تسجيلها ومتابعة عملها وخلق علاقة شراكة في ما بين وزارة الداخلية وهذه المؤسسات.

2. إن طبيعة العلاقة بين الوزارة والأطراف الأخرى هي علاقة تكامل وتعاون وذلك من أجل تقديم الخدمات لجميع المواطنين والمؤسسات والوزارات بما يخدم المصلحة الوطنية العامة.

3. دور الوزارة أن تقوم بدور التنسيق والتنظيم للعلاقة ما بين عملها وعمل وزارات الاختصاص بما يتعلق بمؤسسات المجتمع المدني وتطور هذه العلاقة وتنظمها من خلال مذكرات تفاهم واضحة يتفق عليها المستوى التنفيذي وتوقع من المستوى السياسي وهذه بمثابة آلية مهنية للعمل للنهوض بالأداء الوظيفي في جميع

إدارات الوزارة وأحياناً الوزارة تقوم بدور المنفذ من خلال منح المواطنين الوثـــائق المدنية التي تسهل تنقلهم وعملهم بالإضافة إلى تجسيد مواطنتهم.

4. تعمل وزارة الداخلية على حراسة السلطات المحليـــة ومراقبـــة أعمالهـــا مقارنة بالسياسات العامة والخطط الموضوعة من قبل الوزارة، مثل خطط الخزينة، والانسحاب، والقوة العسكرية، إدارة السلطات المحلية أو معالجة الحقوق الرســـمية القانونية للسلطة المحلية.(هيكلية وزارة الداخلية، 2005،ص6)

5. تعمل وزارة الداخلية على حماية أمن المواطن من خلال فرض ســـيطرة الأجهزة الأمنية سلطتها على الأمن العام للبلد من خلال متابعة المنحـــرفين وتجـــار المخدرات وعمليات السرقات والتزوير والإخلال بأمن المـــواطن وأيـــضاً متابعـــة المنفلتين أمنياً والعملاء والمشبوهين من خلال أجهزتها الأمنية

4.3 رسالة وزارة الداخلية (تحقيق أمن المواطن)

تسعى وزارة الداخلية إلى العمل على ضمان توفير احترام حقـــوق المـــواطنين أفرادا وجماعات ومؤسسات في كل ما يتعلق بـــأمنهم وأمـــانهم وتيـــسير أمـــورهم الحياتية اليومية بتزويدهم بكل ما يستحقوا من الوثائق الشخصية اللازمة وذلك مـــن خلال بناء الأجهزة الأمنية المنظمة والقادرة على تحقيق أهـــدافها لكفـــاءة وكـــذلك افتتاح المديريات في كافة محافظات الوطن لتزويد المواطنين والمؤسسات بكل مـــا يطلبوه من خدمات ووثائق.(هيكلية وزارة الداخلية،2005،ص7)

4.4 الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني:

لتتمكن وزارة الداخلية من النهوض بمسئولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يلبي احتياجات المواطنين بأقصى درجات الفاعلية والكفـــاءة والمرونـــة فـــي ظـــل العراقيل والمشكلات المزمنة التي يعاني منها المواطن الفلسطيني جراء الـــسياسات التعسفية الإسرائيلية، شرعت وزارة الداخلية في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافـــة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظـــروف الراهنـــة . وتبنـــت وزارة الداخليـــة التوجيهات العامة للإصلاح الإداري وإعداد الهيكليات التي تم وضـــعها مـــن قبـــل وزارة التخطيط وتم إتباعها في إعداد الهيكليات العامة للوزارة، وذلك مـــن خـــلال طرح مستويين اثنين للإدارة العليا. (هيكلية وزارة الداخلية،2005، ص33)

أ. المستوى السياسي: يرأسه الوزير، ويكون مسئولاً أمـــام رئـــيس الـــوزراء والمجلس التشريعي، ويمارس أعماله وفق الصلاحيات المخولة له بموجب القـــوانين

والأنظمة المعمول بها، هذا بالإضافة إلى وجود عدد من الوحدات الوظيفية الخدمات التي ترتبط بالوزير مباشرة.

ب. المستوى التنفيذي : ويرأسه الوكيل ويعاونه الوكلاء المساعدون، ويكون مسئولاً أمام الوزير عن كافة الإدارات العامة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة.

وتتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما الشق المدني والذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشئون المدنية، والشق الآخر هو الأمني او العسكري ويتبع وزير الداخلية مباشرة، حيث أنه ليس هناك تفعيل لموقع مدير عام الأجهزة (الأمن الداخلي).

4.5 الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني:(هيكلية وزارة الداخلية، 2007،ص34).

منذ اللحظة الأولى لدخول السلطة الوطنية وبدء العمل في وزارة الداخلية أخذت الوزارة بإنشاء الإدارات العامة والمديريات في كافة محافظات الوطن لخدمة المواطن والتسهيل عليه في الحصول على معاملاته في منطقته دون عناء وتقديم كافة التسهيلات للمواطنين ويتكون الشق المدني من قطاعات على رأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية وفيما يلي موجز الإدارات العامة والمديريات:

4.5.1قطاع الشئون العامة والسياسات ويشمل (موقع وزارة الداخلية : 03-02-2009)

أ. الإدارة العامة للشئون العامة.

ب. الإدارة العامة للشئون السياسية.

4.5.2. قطاع الشئون الإدارية والمالية ويشمل:

أ الإدارة العامة للشئون المالية.

ب الإدارة العامة للشئون الإدارية.

4.5.2قطاع الأحوال المدنية والجوازات ويشمل:

أ الإدارة العامة للجوازات.

ب الإدارة العامة للأحوال المدنية.

4.6 أما الإدارات التي تتبع وكيل وزارة الداخلية مباشرة هي:

أ. الإدارة العامة للإقامات وشئون الأجانب والمغتربين.

ب. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام.

ت. الإدارة العامة للشئون القانونية.
ث. الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات.
ج. مديريات المحافظات.

4.7 الإدارات العامة والوحدات المختصة التي تتبع وزير الداخلية مباشر:

أ. الإدارة العامة لشئون العشائر والإصلاح.
ب. ديوان الوزارة.
ت. وحدة الإعلام الخاص.
ث. وحدة حقوق الإنسان.
ج. وحدة شئون القدس.
ح. وحدة شئون مجلس الوزراء.
خ. وحدة التخطيط والتطوير.
د. وحدة شئون المرأة.
ذ. وحدة معلومات الأمن القومي.
ر. وحدة الرقابة الداخلية والشكاوي.
ز. طاقم من المستشارون في الشئون المدنية.
س. مدير عام مكتب الوزير.

4.8 الشق الأمني أو العسكري لوزارة الداخلية والأمن الوطني:

وهي مكلفة بحفظ الأمن داخل البلد ومنع الجريمة والتصدي لأي عدوان خارجي يقع على أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية وهي عبارة عن أجهزة أمنية وشرطية وعسكرية وإدارات مركزية (عسكرية) والإدارات المركزية وتتكون من التـــالي: (السر، 2008، ص32)

أ. الإدارة والتنظيم.
ب. الشئون الإدارية والمركزية.
ت. الشئون المالية المركزية.
ث. جهاز الشرطة الفلسطينية.
ج. جهاز الأمن والحماية.
ح. جهاز الأمن الداخلي.
خ. جهاز الدفاع المدني.

د. جهاز الأمن الوطني.

ذ. المراقب العام.

ر. التوجيه السياسي والمعنوي.

4.9 واقع وزارة الداخلية في الحكومة الحادية عشر:

حيث تم تشكيلها بناء على اتفاق مكة بين حركتي فتح وحماس 9-2-2007م، حيث تم التوقيع على الاتفاقية و من ضمن مخرجاتها تشكيل حكومة وحدة وطنية برئاسة إسماعيل هنية ووزير داخليتها الأستاذ هاني القواسمي وقد مُنحت الحكومة الثقة من المجلس التشريعي وأدت اليمين الدستوري أمام رئيس السلطة في حينها وبدأت الحكومة بأداء مهامها على الأرض وكان الشيء الملفت للنظر في هذه الحكومة تقديم وزير الداخلية استقالته بتاريخ 17-4-2007 نتيجة المناكفات من قادة الأجهزة الأمنية نتيجة عدم تنفيذ أوامره، حيث كانت قيادة الأجهزة تتبع لحركة فتح وتعتبر نفسها سيدة نفسها و بغنى من الحصول على تعليمات وزير مستقل وغير فتحاوي، وهذا يعتبر السبب الرئيسي في تقديم الاستقالة وبتاريخ 14-6-2007م كان الحسم العسكري لقطاع غزة وفي هذا اليوم قرر رئيس السلطة في حينها إقالة حكومة الوحدة الوطنية أو ما يسمى الحكومة الحادية عشر وكان ذلك بتاريخ 14-06-2007 وتشكيل حكومة تسير أعمال برئاسة سلام فياض بتاريخ 14-07-2007م وعلى الرغم من إقالة حكومة الوحدة إلا أن رئيس الحكومة إسماعيل هنية أعلن عن عدم قانونية تشكيل حكومة الطوارئ كما أعلن عن استمرار عمل حكومته لتسيير الأعمال وأتبع ذلك بإصدار قرار بوقف رشيد أبو شباك مدير عام الأجهزة الأمنية عن عمله وبتشكيل مجلس أعلى للشرطة في قطاع غزة برئاسة توفيق جبر الضابط في جهاز المخابرات العامة سابقاً كما قامت الحكومة بنشر الشرطة في قطاع غزة لضبط الأمن فيها .(صراع الإرادات، 2007، ص143)

وبعد الحسم العسكري استنكف عن العمل الآلاف من الموظفين الذين ينتمون لحركة فتح في معظم الوزارات وأكثرها وزارة الداخلية، وفي حينها تم تعيين اللواء توفيق جبر مدير عام الشرطة الفلسطينية وتم تعيين مدير عام جديد لجهاز الأمن الوطني وتم تعيين مدير عام جديد لجهاز الدفاع المدني وتم تأسيس جهاز يسمى بجهاز الأمن الداخلي بتاريخ 01-09-2007م وكان ذلك بقرار مجلس الوزراء وبدأت وزارة الداخلية بترتيب أوضاعها بسبب استنكاف الآلاف عن العمل، حيث كان عدد العاملين في وزارة الداخلية من الشق العسكري قبل الحسم 52000

عسكري يتبع للأجهزة الأمنية من شرطة ودفاع مدني وأمن وطني وأمن وقائي واستخبارات عسكرية ومخابرات عامة وحرس الرئيس وباقي تفريعات الوزارة العسكرية، حيث أن الغالبية العظمى منهم جلس في بيته ورفض الدوام في مقرات وزارة الداخلية والعودة لوظائفهم، فقامت الحكومة في غزة بتحويل عمل القوة التنفيذية والتي تم تشكيلها في الحكومة العاشرة بقرار من وزير الداخلية سعيد صيام إلى قوة شرطية لكي تسد الثغرة التي تركت نتيجة استنكاف الأجهزة الأمنية، حيث بلغ عدد العاملين في الشق العسكري التابع لوزارة الداخلية من بعد الحسم وحتى هذا الوقت 16400 موظف عسكري، وقام هذا العدد بأداء أعمال كانت ملقاة على عاتق 52000 عسكري في قطاع غزة ولقد لمس المواطن الفلسطيني تغيير في تحسن الوضع الأمني في قطاع غزة بعد الحسم نتيجة سيطرة الأجهزة الأمنية على القطاع من خلال محاربة المفسدين والمخلين بالأمن.(صراع الإرادات ،2007،ص 145)

وبُذلت جهود جبارة من قيادات الأجهزة الأمنية والعاملين فيها لمكافحة المخدرات ومكافحة العملاء ومحاربة الفساد الذي كان يعاني منه الشارع الفلسطيني خلال الحقبة السابقة للحسم العسكري، وكان كل ذلك في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة وقلة الإمكانات المتوفرة للعمل في وزارة الداخلية من أجهزة ومكاتب واتصالات ومركبات إلا أن قيادة وزارة الداخلية آثرت العمل بكل ما تستطيع من وسائل لتحقيق أمن للمواطن ناهيك عن قيام العدو الصهيوني باستهداف المقرات الأمنية وقادة الأجهزة الأمنية وأيضا التهديدات التي كانت تصدر من الاحتلال وينتج عنها الإخلاءات والطوارئ مما كان يضغط العاملين في وزارة الداخلية لا سيما الشق العسكري فيها.

وبعد هذه الحقبة حصلت الحرب على قطاع غزة بتاريخ 27-12-2008م والتي كان من أهم أهدافها القضاء على وزارة الداخلية وكان هذا واضح من خلال الضربة الأولى للحرب، حيث تم استهداف كل مقرات الأجهزة الأمنية مثل مدينة عرفات للشرطة واستشهد فيها مدير عام الشرطة اللواء توفيق جبر وكان هذا بتاريخ 27-12-2008، وأيضا تم استهداف مقر قيادة الأمن والحماية واستشهد فيه مدير عام جهاز الأمن والحماية العقيد إسماعيل الجعبري و معظم مدراء الجهاز، وتم استهداف مقر الأمن الداخلي بما يعرف بالمشتل، وأيضا تم استهداف معظم المقرات التابعة للأجهزة الأمنية في جميع المحافظات من شرطة وأمن وطني وأمن داخلي واستشهد في حينها ما يقارب 249 من قيادة و أفراد الأجهزة الأمنية

وعلى رأسهم وزير الداخلية **الشهيد سعيد صيام** بعد قصف المنزل الذي كـــان فيـــه وكان ذلك بتاريخ 15-1-2009م ، وكل ذلك لم يربك عمل الوزارة بشكل كبير بل تم التغلب على ذلك من خلال تنفيذ خطط الطوارئ لدى الوزارة والروح الإيمانيـــة العالية لدى العاملين في الوزارة من قيادات وأفراد، ولوحظ خلال الحرب اســـتمرار الأجهزة الأمنية بفرض السيطرة على القطاع رغم الاستهداف الكبير لهـــا إلا أنهـــا استطاعت فرض الأمن من خلال عمليات اعتقـــال عـــدد مـــن العمـــلاء ومتابعـــة المشبوهين أمنياً ومتابعة المحتكرين وملاحقتهم وطمأنـــة المـــواطنين مـــن خـــلال الرسائل التي كانت تبث لهم عبر وسائل الإعلام، وقد قامت وزارة الداخلية بترتيب أوراقها من خلال تعيين مدراء للأجهزة التي استشهد قادتها وتوفير أمـــاكن بديلـــة للأماكن التي استهدفت والعمل على فرض النظام والأمن. (**الصيفي، حسن :مقابلة تلفزيونية مع المراقب العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني ، فـــضائية الأقـــصى، 24-04-2009م الساعة العاشرة مساءاً**)

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

لقد أجري عدد من الباحثين دراسات وأبحاث تناولت هذين المتغيرين بشكل مستقل (ضغوط العمل – الولاء التنظيمي)، وقد قام الباحث بتجميع أكبر عدد من تلك الدراسات، ولكن وجد نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

5.1 : الدراسات التي تتناول ضغوط العمل:

5.1.1 الدراسات المحلية:

1. (مسلم، 2007):

وهي بعنوان "**مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة**" **وهدفت إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب في الكليات التقنية في محافظات غزة**"، وذلك باستخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) موظف وموظفة وقد **توصلت الدراسة** إلى عدد من النتائج وهي أن مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساساً بالضغط، باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملون وكان أهم مصادر تمثل الروتين في الأعمال، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى، وبينت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثار جسمية سلبية نتيجة الإحساس بالضغط وأهم ما **أوصت به** الدراسة بأن تقوم الكليات المبحوثة بالعمل على إثراء العمل كل فترة من الزمن وتحسين رواتب العاملين ـــ ووضع نظام حوافز فعال، وزيادة فرص نمو وتطوير العاملين.

2.(عمار، 2006):

وهي بعنوان " **أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**" **وهدفت الدراسة** إلى التعرف على اثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة من الهيئات الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى والأزهر والإسلامية وبلغ عددهم 1489 فرد وشكلت عينة بنسبة 30% من مجتمع الدراسة **وخلصت الدراسة** لعدد من النتائج التالية عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية على الإحساس بالضغط بينما وجدت اختلاف في مستوى

الشعور بالضغط والمتغيرات التنظيمية **وأوصت الدراسة** بضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعين الفلسطينية والاهتمام ببناء قوي ومتماسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل، وتوجيه أكبر قدر ممكن من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية .

3. (عساف، 2003):

وهي بعنوان " **مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح وبيرزيت أثناء انتفاضة الأقصى نتيجة العدوان الإسرائيلي**" وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية وبلغ مجتمع الدراسة 225 عضو هيئة تدريسية **وهدفت الدراسة** للتعرف على مستوى التوتر النفسي بآثاره الأكاديمية والنفسية والاجتماعية عند أعضاء الهيئة التدريسية، **وخلصت الدراسة** إن مستوى التوتر النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية كان بمعدل 58% ويعتبر عالياً **وقد أوصت الدراسة** بزيادة الاهتمام بموضوع التوتر النفسي، وآثاره ومظاهره عند أعضاء الهيئة التدريسية وعمل ندوات لشرح هذه الظاهرة وكيفية التعامل معها، كما أن على إدارات الجامعات أن تعيد النظر في معاملتها للعاملين في هذه الظروف الصعبة خلال انتفاضة الأقصى وان تقدم لهم تسهيلات مختلفة.

5.1.2 الدراسات العربية

1.دراسة (الدوسري،2005):

وهي بعنوان "**ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية علي مستوي شرطة المنطقة الشرقية**"، حيث **هدفت الدراسة** إلي التعرف علي مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدي العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وأيضا التعرف علي فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تعزى للتغيرات الشخصية والوظيفية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة **وخلصت** إلي النتائج وهي: أن مستوي ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبياً، إن أهم المصادر المسببة

لضغوط العمل من أفراد مجتمع الدراسة علي النحو التالي: طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبئ العمل، غموض الدور.

إن مستوي الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفع نسبياً.وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

2. **(السيد العمري،2003)** :

وهي بعنوان " **ضغوط العمل عند العاملين : دراسة ميدانية** " **وهدفت** إلي اختبار العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخري بمدارس الرياض الحكومية وذلك باستخدام عينية عشوائية بلغت 372 معلماً **وقد توصلت** الدراسة على أنه يوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، الراتب الشهري، ومدة الخدمة) وضغوط العمل، وأيضاً وجود علاقة بين المتغيرات الوظيفية (عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور،طبيعة العمل، الأمان الوظيفي، وضغوط العمل عند المعلمين، إضافة إلي المتغيرات الوظيفية أكثر تأثير علي ضغوط العمل من المتغيرات الديمغرافية **وقد أوصت الدراسة** بالتفريق بين رواتب المدراء والموظفين العاديين، إدخال جانب التدريب لإدارة عملية ضغوط العمل التركيز علي الجانب الوظيفي للموظف .

1. **(السباعي ،2001)**:

وهي بعنوان " **ضغوط العمل**: **مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها : لدي الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، وهدفت الدراسة** إلي التعرف علي مستوي ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينية الدراسة، مع التعرف علي أهم المصادر المسببة لتلك الضغوط لدي هؤلاء الأفراد ومدي وجود اختلاف بينهم في مستوي ضغوط العمل وفقاً لمتغيرات الشخصية وكذلك التعرف علي أهم الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة ضغوط العمل، سواء من قبل الأفراد، أو من قبل الجامعات السعودية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغ عدد أفراد العينية إلي 598 موظفة **وخلصت الدراسة** لعدد من النتائج تتمثل بالتالي: انخفاض مستوي ضغوط العمل

الذي تشعر به الموظفات، إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل تتمثل في محدودية فرص التطور والترقي الوظيفي ثم عبئ العمل ثم عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة أن الموظفات الأصغر سناً يشعرن بضغوط العمل، والموظفات الأقل خدمة يشعرن بضغوط أكثر من الأكثر **وأوصت الدراسة** بإبداء اهتمام خاص بالموظفين حديثي العمل وأيضاً إدارة الضغوط بطريقة علمية بالإضافة لتوضيح عملية التطور الوظيفي للموظفين وما هي المعايير التي تتبع.

2. (**السبيعي، 1999**):

وهي بعنوان " **اثر ضغوط العمل علي أداء ضباط الشرطة "دراسة مسحية علي ضباط شرطة مدينة الرياض**" **وهدفت الدراسة** إلي التعرف علي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف علي مدي اختلاف إدراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية وخبراتهم العلمية، وكشف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكيفية إدارة ضغوط العمل والعمل علي تخفيف أثارها، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 414 ضابطة **وقد توصل للنتائج التالية.**
أهم المصادر التي تسببها الضغوط تتمثل في شخصية الفرد وهي مصادر نفسية وسلوكية، ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية:- وهي تتعلق بثقافة المنظمة، وطبيعة الوظيفية، وعبئ العمل، والظروف المادية والتغير في بيئة العمل. إن ضغوط العمل لها تأثير كبير علي الأداء الوظيفي لضباط الشرطة، إن أهم المصادر التي تسبب شعور ضباط الشرطة بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية تتمثل في : نوع العمل، وفرص النمو الوظيفي ويمثلان مكانة مهمة جداُ .وصراع الدور وكمية العمل،. بينما لا يمثل غموض الدور سوي أهمية متوسطة.

3. (**الشايع ،1999**):

وهي بعنوان " **أنماط ضغوط العمل لدي القيادة الأمنية الوسطي العاملة في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض**" **وهدفت الدراسة** إلي التعرف علي أبرز ضغوط العمل التي يمر

بها القادة الأمنيين من ذوي الرتب الوسطي ممثلين في عينة البحث، مـع التعـرف علـي أبرز المصادر لهذه الضغوط لديهم، وكذلك معرفة ابرز الآثار الناشئة عن ضغوط العمل، ومعرفة العلاقات بين أنماط ضغوط العمل وبعض المتغيرات: مثل الرتبة، وموقع العمـل. وبعض المتغيرات الشخصية مثل السن والحالة الاجتماعية، وقد استخدم الباحـث المـنهج الوصفي واستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع المعلومات من الفئة المستهدفة **وقد خلصت** الدراسة إلي نتائج التالية : أهم مصادر الضغوط التي يعاني منها أفـراد عينـة البحـث. الاضطرار للعمل في غير أوقات العمل الرسمية – ارتفاع معدل التوتر والضغوط خـلال العمل اليومي – عدم وجود فرص للتدريب أثناء الخدمة – الحاجة إلـي سـرعة اتخـاذ القرارات – تقييد العلاقات الاجتماعية – الاتجاهات السالبة من الجمهور نحو رجل الأمن – التقييم علي أساس كمية العمل وليس علي أساس النوع، الرتبة ليس لها علاقة بنوعيـة معينة من الضغوط وأنه هناك لا علاقة بين المركز والوظيفي وبين الضغوط وقد **أوصـت الدراسة** على وضع برنامج دوام محدد للموظفين، إدخال عملية التدريب داخـل العمـل، تشجيع الإدارة بالأهداف عند فريق العمل.

6. (سبحي ،1997):

وهي بعنوان" **ضغوط العمل وأثارها النفسية لدي موظفي البنـوك فـي مدينـة مكـة المكرمة** " **وهدفت الدارسة** إلي التعرف علي أكثر الضغوط شيوعاُ بين موظفي البنـوك في مدينة مكة المكرمة، والتعرف علي الفروض ذات الدلالة الإحصائية تبعـاُ للمتغيـرات العمر، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل الدراسـي، والتعـرف علـي الآثـار النفسية المرتبطة بالضغوط الأكثر شيوعاً لدي العاملين في البنوك، و قد استخدم الباحـث المنهج الوصفي في دراسة، وقد طبقت الدراسة علي عينة عشوائية قوامهـا 202موظفـاً. **توصلت الدراسة** إلي عدد من النتائج وهي 1- أكثـر الـضغوط انتـشاراً لـدي الفئـة المستهدفة تتمثل خمسة أبعاد " عدم وضوح الأدوار، الدعم الإداري، بيئة العمـل، تقـويم الأداء، تعارض الدور، وأيضا بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضـغوط العمـل تعزي إلي الخبرة والحالة الاجتماعية والعمر ونضيف بأنه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية في ضغوط العمل تعزي إلي متغير المؤهل الدراسي أو الجنسية.

7.(**الهنداوي**، 1994) :

تحت عنوان " **استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، وتهدف هذه الدراسة** إلـــي إلقـــاء الضوء علي مكونات ومصادر ضغوط العمل والنتائج المترتبة علي تلك الضغوط وتحديـــد الإستراتيجيات العامة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل والآثار السلبية المترتبـــة عليهـــا سواء علي المستوي الفردي أو علي المستوي المنظمة ككل، وتم تطبيق هذه الدراسة فـــي قطاع المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة ويتكون مجتمع الدراسة من عدد 400 مفـــردة من العاملين في هذا المجال. **وخلصت الدراسة** إلى أن اختلاف إدراك الأفـــراد بحـــسب جنسياتهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة من عبئ العمل وطبيعـــة العمـــل، والـــسياسات التنظيمية المتبعة، ونظم تقويم الأداء وتعارض الدور والمستقبل الوظيفي. اخـــتلاف إدراك الأفراد بحسب طبيعة وطائفتهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة عن عبئ العمل وطبيعـــة العمل والسياسات التنظيمية المتبعة ونظم تقويم الأداء وتعارض الدور والمستقبل الـــوظيفي . اختلاف إدراك الأفراد بحسب طبيعة وظائفهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة عن عبئ العمل وطبيعة العمل والسياسيات التنظيمية المتبعة و نظم تقويم الأداء وتعـــارض الـــدور والمستقبل الوظيفي **وأوصت الدراســـة** توضيح مسببات ضغوط العمل، وتوضيح السياسات التنظيمية المتبعة، توضيح طبيعة العمل المطلوبة من الموظف.

5.1.3 الدراسات الأجنبية

1.**(Collins&Jones,2000):**

"Stress the perceptions of social work lectures in Britain"

هدفت هذه الدراسة إلي فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 522 محاضراً يعملون في العمل الاجتماعي في بريطانيا، **وقد توصلت** الدارسة إلي أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومجموعة من الضغوط مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني بشكل عام، وبينت أن 25% من محاضري العمل الاجتماعي يعانون من الكآبة والقلق، **وأوصت الدراسة** بأن لا ينظر إلى الضغوط والإجهاد بشكل أساسي على أنها مشاكل فردية، ولكن ناتج عن تفاعلات القسم والمستويات المؤسسية والبيت والعمل.

2. (Ribero:1999)

والتي هي بعنوان " **ضغوط العمل لدي العاملين بالمراقبة الجوية بمطار يـــودي جـــايزر بالبرازيل** " **وهدفت الدراسة** إلي تحديد عوامل ضغوط العمل في بيئة المراقبة الجوية مـــن أجل وضع تصور أولي عن واقع مهنة المراقبة الجوية ثـــم التحقـــق مـــن مـــدي إدراك المراقبين الجويين للبيئة التي يعملون بها وعبئ العمل ومتطلبات مسئولياتهم عن المهنـــة . **وخلصت** الدراسة إلى أن تنامي الحركة الجوية يعتبر عاملاً مهماً لمصادر ضغوط العمـــل خصوصاً خلال ساعات الذروة، كما إن نقص المراقبين الجويين يمثل مصدراً مهماً مـــن مصادر الضغوط ويعتبر المراقبين الجويين عدم اعتراف الآخرين بجهـــودهم ســـبباً مـــن أسباب الإحباط. في المقابل يفخر المراقبون الجويين بالدور المهم الذي يقومون به اتجـــاه حركة الطيران لما ينطوي عليه عملهم من تحدي لما يملكونه من استقلالية كصانعي قرار بالإضافة إلي ذلك فإن الدراسة تشخص مواطن القوة والضعف في بيئة المراقبـــة الجويـــة التي يمكن الاستفادة منها عند التفكير في نظم المراقبة الجوية المستقبلية.

3.(Sigler & willson ،**1988)**

وهي بعنوان " **ضغوط العمل: دراسة مقارنة بين المدرسين ورجال الشرطة**" **وهدفت إلـــي** المقارنة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها المدرسون وتلك التـــي يتعـــرض لهـــا رجـــال الشرطة وانطلقت من الافتراض القائل بأنه رجال الشرطة يعايشون مـــستويات عاليـــة مـــن ضغوط العمل أكثر من غيرهم في المهن الأخرى. وطبقت الدراسة علي 25 ضـــابطاً فـــي الشرطة و21 معلماً وقدم تم استخدام استبانه للضغوط واختيارهم بطريقـــة عـــشوائية وقـــد **خلصت الدراسة** للنتائج أن الضغوط المدركة في العمل بالنسبة لضباط الـــشرطة ارتبطـــت بضغوط العمل و بعدم الرضا عن العمل أما الضغوط خارج الوظيفة ارتبطت بعدم الرضـــا عن العمل فقط .إن المعلمين أدركوا أن الضغوط الواقعة خارج الوظيفة لا ترتبط بالـــضغوط المقارنة أن ضباط الشرطة يعايشون مستويات من ضغوط العمل أعلي من ضغوط العمـــل لدي المعلمين.

4.(cooper، **1987**)

" وهي بعنوان **مصادر ضغوط العمل لدي أطباء الأسنان**" حيـــث **هـــدفت الدراســـة** إلـــي التعرف علي أهم مصادر والأسباب التي تزيد من ضغوط العمل لدي أطبـــاء الكنـــديين، حيث تمثلت في ضغط الوقت وجداول العمل، وعدم القدرة علي التكيف مع الدخل المادي ومتطلبات الحياة بالإضافة إلي النظرة السلبية اتجاه الأطباء والمشاكل الفنية والعلاقات مع الغير، وكذلك المصاعب التي تواجه الطبيب خلال تعامله مع المرضي، **وقد وجد الباحـــث** أن هذه المصادر تختلف في ترتيبها وفقاً لأهميتها بين الجنسين كما تبين أن هناك علاقـــة بين هذه المصادر ونمط الشخصية "أ" مع مستوي الصحة العقلية لأفراد العينة.

5.2 الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

5.2.1 الدراسات المحلية:

1. (عويضة، 2008):

وهي بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. **هدفت هذه الدراسة** لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي(6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل).

وقد **خلصت** الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها ،يوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 72%، ووجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى،أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

وقد **أوصت الدراسة** ضرورة تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام حوافز كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

2. **(حنونة،2006)**:

وهي بعنوان "**قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهدفت الدراسة** إلى التعرف على مستوى الإلتزم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة). وقد تكون مجتمع من 340 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد **خلصت** نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية، (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل). وقدم **الباحث التوصيات** التالية، إدخال أدبيات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والعمل الجاد من قبل إدارات الجامعات على التطوير والوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث والدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلي الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

5.2.2 الدراسات العربية:

1. (**الكتبي**، 2006):

وهي بعنوان "قياس الولاء التنظيمي للعاملين بالمجال الشرطي للعاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة" وقد هدفت هذه الدراسة لقياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقاط تمثلت في التعرف على مفهوم الولاء الوظيفي وعناصره وأبعاده، والتعرف على العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي لدى العاملين، وقياس درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات الشخصية التالية : العمر، ا لنوع،الجنسية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحالة التعليمية، الدخل الشهري، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات التنظيمية التالية : الرتبة، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، عدد سنوات الخبرة،

وطبيعة المهام المؤداه، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة حيث بلغ عد د العينة (377)من العاملين بإدارات وأقسام شرطة الشارقة.**وقد خلصت** الدراسة بان أكثر العوامل تأثيرًا على الولاء الوظيفي هي العوامل العائدة إلى بيئة العمل أن هناك ارتباطًا معنويًا بين العوامل الذاتية والمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، وأن هناك ارتباطًا معنويًا أيضا بين العوامل العائدة لمدير الإدارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية، ويوجد ارتباط معنوي بين العوامل العائدة لبيئة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية وأخيرا **توصلت الدراسة** إلى أن أكثر المتغيرات الشخصية تأثيرا في آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي هي الجنسية والدخل الشهري والنوع والحالة الاجتماعية، بينما ظهر أثر المتغيرات الوظيفية على آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي من خلال متغيرات عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة والرتبة ومكان العمل ومدة الخدمة.

2. **(الأحمدي،2004):**

وهي بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة".هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية، معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، حيث مجتمع الدراسة تكون من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات، وقد **خلصت الدراسة** إلي توفير ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي **ولقد وصى الباحث** بإجراء المستشفيات دراسة دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها، أجراء دراسة حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض، ضرورة تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة، الاهتمام بإجراء دراسات ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي.

3. (دسوقي،2004):

دراسة بعنوان"التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلـــي بالمنظمات الحكومية-دراسة ميدانية" وقد **هدفت الدراسة** إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي عند أخصائي الحاســب الآلي بالمنظمات الحكومية في مدن القناة، تقديم توصيات علمية وعملية لتحــسين الــولاء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على بعض الوزارات الهامة والأكثر استخداماً لأخصائي الحاسب الآلي وهي وزارة الــصحة والــسكان والإســكان والمرافــق والتعلــيم العــالي والاتصالات والمعلومات، حيث قام الباحث باختيارها في مدن القناة وهـــي الإســـماعيلية وبورسعيد والسويس، وقام الباحث باختيار عينة بسيطة وعشوائية من المجتمـــع المـــذكور حجمها 964لاموظف بمعدل 10% من كل وزارة فـــي المحافظـــات الـــثلاث **وخلـــصت الدراسة** إلى أن أخصائي الحاسب بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لتـــرك العمـــل بـــسبب الظروف والاحتياجات المادية، عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لهـــم والمتغيـــرات الشخصية ،كلما زادت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب كلما زادت قناعتهم لترك العمـــل الحكومي وقد **أوصت الدراسة** بإجراء دراسات دورية للوقـــوف علـــى مـــستوى الـــولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها والحفاظ عليه وتنميته، يجب على المنظمات الحكومية فـــي مدن القناة زيادة الحوافز والمكافآت وبشكل موضوعي يعتمد على الانجاز، إجراء دراسات حول أثر الرغبة في ترك العمل على رضا الجمهور.

4. (الخشالي، 2003):

وهي بعنوان "**أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراســـة** إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنيـــة، والتعـــرف علـــى الخـــصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقـــديم التوصـــيات لزيـــادة الـــولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس، **وخلصت** الدراسة إلى وجود توسط في مـــستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقـــة ســـلبية بـــين الـــنمط القيـــادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والـــولاء التنظيمـــي لأعـــضاء هيئـــة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريـــسية، وعدم وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمـــي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجـــد علاقـــة

سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر، **وأوصت** الدراسة بإجراء دراسات أكثر عمقاً للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط القيادة الثلاث بالولاء التنظيمـــي المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شئون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.

5. **(تقي،2002)**:

وهي بعنوان" **قياس مدى قدرة العوامل الديمغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمـــستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية" وتهدف هذه الدراسة** إلي بحث العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي للعاملات في قطاع الخـــدمات الـــصحية المـــساندة .تألفت عينة الدراسة من 230 موظفة في المنظمات الصحية الحكومية بدولة الكويت، تـــم اختيارهن عشوائياً من أربع فئات وظيفية هي : الهيئة التمريضية، والـــسكرتارية الطبيـــة، والوظائف الفنية . **وخلصت** الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحـــصائية بين كل من نوع المهنة، والمؤهل العلمي، والعمر، وعدد ســـنوات الخدمـــة مـــع الـــولاء التنظيمي وضغوط العمل . وأن درجة الولاء وضغوط العمل لدى الهيئة التمريضية أكثـــر مما لدي الموظفات الأخريات في العينة.

6. (**القطان**، 1987):

وهي بعنوان "**العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية، والعمالة العربية، والعمالة السعودية، والعمالة الغربية**"، **وهدفت الدراسة** إلي قياس ومقارنة مستويات الولاء لأربع مجموعات ثلاث منها من العمالة الوافدة (آسيوية،عربية، غربية) أما الرابعة هي العمالة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون لديها في المملكة، وتحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية هي العمر، ومدة الخدمة في المنظمة الحالية، والمستوى التعليمي للأفراد . وكذلك طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد . وقد بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (270) عاملاً من الناطقين باللغة الإنجليزية في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية، **وخلصت الدراسة** إلى أن العمالة الآسيوية أكثر ولاء تجاه المنظمات التي تعمل فيها من العمالة العربية والسعودية والغربية. وأن العمالة العربية أكثر ولاءً من العمالة السعودية والغربية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والعمر ومدة الخدمة وكذلك وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والمستوى العلمي.

5.2.3 الدراسات الأجنبية:

1.(Jones,:1998)

"The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وقد **خلصت** الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، **وأوصت الدراسة** بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.

2. (Smith, 1997)

"The influence of manager behavior on Nurses job satisfaction, productivity, and commitment"

هدفت الدراسة إلي بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة عدد 417 من الممرضات، **خلصت** الدراسة إلى أن هنالك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة، ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، وأيضاً من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال ودعم حل المشكلات عموماً، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية **وأوصت الدراسة** بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية.

3.(Valency et al,1996):

Organizational Commitment In A Male Dominated profession"

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين، وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة، **وقد خلصت** الدراسة للنتائج التالية وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي، وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور، ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي، فرص الترقي للمحاسبات غير متاحة، **وأوصت الدراسة** بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة، والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين

بالاهتمام بعملهم وأداؤه على أفضل وجه، والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولاءهن، ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين.

5.3 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وجد الباحث بأن الدراسات السابقة تتضمن عدد من

الخصائص وهي:

تركز عدد من الدراسات على ضغوط العمل في المجالات التي يوجد بها ضغوط في العمل مثل مجال التعليم ولقد تحدثت دراسة (العمري، **2003**) و (السباعي، **2001**)، و (سيجلر & ويلسون **1988**) ووجود الدراسات التي تحدثت عن ضغوط العمل في المجال الصحي مثل دراسة (كوبر ،**1987**) ودراسة (تقي، **2002**)، ووجودلدراسات التي ركزت على ضغوط العمل في المجال الشرطي والأمني مثل دراسة (الدوسري، **2005**)، ودراسة (التويم، **2005**) وأيضاً الدراسات التي ركزت على الولاء التنظيمي من حيث قياس درجة الولاء أو ربطه بعدد من المتغيرات مثل دراسة (الكتبي ،**2006**)، ودراسة(القطان، **1978**) ودراسة (**Jones,1998**) ودراسة (**Smith ,1997**) حيث ركزت على الولاء التنظيمي مع ربطه بأحد المتغيرات مثل الشخصية أو الوظيفية أو الإدارية لكن حسب علم الباحث لم يجد عدد كبير من الدراسات التي تركز على قياس ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي سوى دراسة (الدوسري، **2005**) وهي دراسة عربية أما الدراسات المحلية لم يجد الباحث –حسب علمه_ دراسة تتحدث عن أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي بشكل عام ناهيك عن تخصصها في المجال الأمني والشرطي.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

- أول دراسة تتحدث عن أثر مستويات ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي بشكل عام على المؤسسات وبشكل خاص على وزارة الداخلية.
- استهدفت هذه الدراسة شريحة مهمة من شرائح مؤسسات المجتمع الفلسطيني وهي وزارة الداخلية وخاصة في هذا الوقت بالذات من خلافات وانقسامات سياسية.
- أتت هذه الدراسة في الحكومة الحادية عشر وبعد الحسم العسكري لقطاع غزة، حيث استنكاف العديد من الموظفين في وزارة الداخلية .

من هنا كان الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل السادس

طريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائي

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها(الفرا، مقداد،2004) ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل وأثرها على درجة الولاء التنظيمي وهي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، وسوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science)الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية.

وسوف يقوم الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي وهي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية العليا بوزارة الداخلية في قطاع غزة.

يبين جدول (1) أن عدد المدراء بوزارة الداخلية هم415 مدير ما بين مستشار وكيـل مـساعد ومدير عام ونائب مدير عام ومدير دائرة في الشق المدني ومن مدير عام جهاز لنائب مدير عام ومدير إدارة ونائب مدير إدارة و مدير دائرة في الشق العسكري حسب بيانات 2008.

جدول رقم (1) يوضح عدد المدراء ضمن مجتمع الدراسة

الدرجة	العدد	نسبة المدراء
توزيع أعداد المدراء في الشق المدني للوزارة		
مستشار	4	%4.7
وكيل مساعد	4	%4.7
مدير عام	17	%20
نائب مدير عام	4	%4.7
مدير دائرة	56	%65.8
توزيع أعداد المدراء للشق الأمني والعسكري		
مدير عام جهاز	5	%1.5
نائب مدير عام جهاز	5	%1.5
مدير عام الإدارة المركزية	3	%0.9
نائب مدير عام الإدارة المركزية	3	%0.9
مدير إدارة عامة	61	%18.5
مدير دائرة	253	76.7
المجموع الكلي	415	

المصدر:مقابلة مع مدير عام ديوان وزير الداخلية أيمن السر، 18-12-2008 س العاشرة والنصف"

<u>**عينة الدراسة**</u>

استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 200 من المدراء بوزارة الداخلية، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة ، وتم استرداد 150 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 3 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 147 استبانه أي ما نسبته 73% من مجموع الاستبانات.

ولقد رغب الباحث باستخدام عملية المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة مـن خلال توزيع الإستبانة على جميع المدراء العاملين في وزارة الداخلية وبدأ بالفعـل

بتوزيع الإستبانات على عدد من الأجهزة والإدارات وكان ذلك قبل 27-ديسمبر-2008 ولكن بعد هذا التاريخ ونشوب الحرب على القطاع، وبعد عمليات تدمير مقار وزارة الداخلية بالكامل وجد الباحث صعوبة كبيرة في توزيع الاستبانات على الجميع، فقام بتوزيع الإستبانات على ما يقارب 48% من المدراء العاملين في وزارة الداخلية وعددهم 415.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً : **البيانات الشخصية و الوظيفية:**

العمر:

يبين جدول رقم (2) أن 48.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 18-30 سنة، و 40.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 31-40 سنة، و 10.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 41-50 سنة، و 1.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم بين50 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك أن الأعمار من 18-30 ومن 31-40 هي النسبة الأكبر لأن وزارة الداخلية هي وزارة تعتمد على الأعمال الميدانية فلذلك نجد أنها نسبة طبيعية وتتطلب الشباب للعمل فيها بالإضافة لتميز المجتمع الفلسطيني بانه مجتمع فتي وشباب .

جدول رقم (2)توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30:18 سنة	71	48.3
40:31 سنة	59	40.1
50:41 سنة	15	10.2
51 سنة فأكثر	2	1.4
المجموع	147	100.0

الوظيفة:

يبين جدول رقم (4) أن 20.4% من عينة الدراسة يعملون في وظائف مدنية، و 79.6% من عينة الدراسة يعملون في وظائف عسكرية ويعزو الباحث ذلك إلي أن هذه النسب طبيعية، حيث أن عدد الموظفين من درجة مدير عام جهاز إلي مدير دائرة في الشئون العسكرية والأمنية "334"، وعدد الموظفين في الشئون العسكرية يبلغ "13692" موظف عسكري وأمني، بينما عدد الموظفين في الشئون المدنية من

درجة وكيل مساعد إلي مدير وحدة بلغ "153" وإجمالي عدد الموظفين في الشئون المدنية "1734" موظف مدني .

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدنية	30	20.4
عسكرية	117	79.6
المجموع	147	100.0

الجهاز أو الإدارة التي تعمل فيها:

يبين جدول رقم (5) أن 27.2% من عينة الدراسة يعملون في جهاز"الشرطة" وهو أكبر الأجهزة الأمنية، حيث يضم عدد من الأجهزة الفرعية داخله، و 17.7% من عينة الدراسة يعملون في جهاز " الأمن الداخلي "، و 7.5% من عينة الدراسة يعملون في جهاز " الأمن والحماية "، و 8.2% من عينة الدراسة يعملون في جهاز " الدفاع المدني "، و 5.4% من عينة الدراسة يعملون في جهاز " الأمن الوطني"، و1.4 % من عينة الدراسة يعملون في جهاز "الخدمات الطبية العسكرية "، و 6.8% من عينة الدراسة يعملون في جهاز "إدارة الشئون الإدارية "، و 2.7% من عينة الدراسة يعملون في جهاز "إدارة الشئون المالية "، و 14.3% من عينة الدراسة يعملون في جهاز" الإدارة والتنظيم "، و 14.3% من عينة الدراسة يعملون في جهاز" الشق المدني " في وزارة الداخلية "، و 7.5% من عينة الدراسة يعملون في جهاز "التوجيه السياسي ".

ويعزو الباحث كبر جهاز الشرطة، حيث يوجد في جهاز الشرطة عدد من الإدارات الفرعية مثل المباحث، وحدة حفظ النظام، وحدة مكافحة المخدرات، وحدة الحراسات وغيرها ولهذا كان من الطبيعي أن يكون عدد المدراء أكبر من غيره في الأجهزة الأخرى.

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجهاز أو الإدارة التي تعمل فيها

الجهاز أو الإدارة التي تعمل فيها	التكرار	النسبة المئوية
الشرطة	40	27.2
الأمن الداخلي	26	17.7

الأمن والحماية	11	7.5
الدفاع المدني	12	8.2
الأمن الوطني	8	5.4
الخدمات الطبية العسكرية	2	1.4
إدارة الشئون الإدارية	10	6.8
إدارة الشئون المالية	4	2.7
الإدارة والتنظيم	2	1.4
الشق المدني " في وزارة الداخلية	21	14.3
مكتب المراقب العام	0	0.0
التوجيه السياسي	11	7.5
المجموع	147	100.0

الرتبة العسكرية:

يبين جدول رقم (6) أن 0.9% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية " عميد"، و 0.9% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية " عقيد" ، و 16.2% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية " مقدم"، و 26.5% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية " رائد"، و 29.1% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية " نقيب"، و 26.5% من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية " ملازم أول"

ويعزو الباحث ذلك إلي أن الهرم الإداري ضيق من الأعلى وعريض من الأسفل بالإضافةً استنكاف عدد لا بأس به من المدراء في المستويات العليا عن العمل بعد الحسم العسكري لقطاع غزة.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العسكرية

	التكرار	**النسبة المئوية**
لواء	0	0.0
عميد	1	0.9
عقيد	1	0.9
مقدم	19	16.2
رائد	31	26.5
نقيب	34	29.1
ملازم أول	31	26.5
المجموع	117	100.0

الرتبة المدنية:

يبين جدول رقم (7) ان 18.2% من عينة الدراسة رتبهم المدنية " مدير عام"، و 9.1% من عينة الدراسة رتبهم المدنية " نائب مدير عام"، و 18.2% من عينة الدراسة رتبهم المدنية " مدير إدارة و 54.5% من عينة الدراسة رتبهم المدنية " مدير دائرة " وهذا يؤكد الترتيب الهرمي والتمثيل الكامل للعينة المبحوثة.

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المدنية

الرتبة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
وكيل مساعد	0	0.0
مدير عام	6	18.2
نائب مدير عام	3	9.1
مدير إدارة	6	18.2
مدير دائرة	18	54.5
المجموع	33	100.0

الحالة الاجتماعية :

يبين جدول رقم (8) أن 2.0% من عينة الدراسة من غير المتزوجين، و 95.2% من عينة الدراسة من المتزوجين، و 2.0% من عينة الدراسة من المطلقين، و 0.7% من عينة الدراسة من الأرامل.

ويعزو الباحث ذلك أن الفئة العمرية للمدراء وحسب نتائج التحليل للفقرة الأولى من 18 وحتى أكثر من 50 هي النسبة الكبرى ومن المعلوم عن المجتمع الغزي الزواج في أوقات مبكرة من العمر.

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	3	2.0
متزوج	140	95.2
مطلق	3	2.0
أرمل	1	0.7
المجموع	147	100.0

المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (9) 16.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية" ،و 9.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم"، و 61.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس"، و 11.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير"، و 0.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه، ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الدكتوراه ليسو بكثرة لعدم الاهتمام ببعثات الدراسات العليا إلي الخارج للعلوم الأمنية والشرطية أو العلوم الأخرى بالإضافة إلى أن من يحمل المؤهلات العليا يتجه للعمل الأكاديمي أما للماجستير فيوجد العديد من الضباط الطموح الذي ارتقى بنفسه على نفقته الخاصة، والبكالوريوس فإن شروط الالتحاق في قيادة الأجهزة والوزارة يتطلب حد أدني بكالوريوس أو دبلوم وبشكل عام فإن نسبة حملة البكالوريوس فما فوق تصل ل 78% من أفراد مجتمع الدراسة وهذه نسبة مقبولة مقارنة بدراسة (الفرجاني، 2008) ودراسة (صيام ،2007) ، وهذا يبين أن الفئة المبحوثة هي فئة مؤهلة علمياً.

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية	24	16.3
دبلوم	14	9.5
بكالوريوس	91	61.9
ماجستير	17	11.6
دكتوراه	1	0.7
المجموع	147	100.0

عدد سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (10) 34.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم ثلاث سنوات فأقل، و 10.9% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 4-7 سنوات، و 17.0% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 8-11 سنة، و 38.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم م11 سنة فأكثر وهذا يعني أن أكثر المدراء في الوزارة

ومن الجدير ذكره أن معظم المدراء العاملين في وزارة الداخلية حالياً تعينوا بعد تشكيل الحكومة العاشرة والحادية عشر أي قبل ثلاث سنوات وبالتالي كانت

إجابتهم متعلقة بالخبرة 11 فأكثر ،حيث يضيفون لها الخبـر بالعمـل التنظيمـي أو الوظائف السابقة . ولهذا كانت إجابة معظمهم عن الخبرة السابقة مثل بعضهم كـان يعمل في قطاع التعليم فضاف خبرة التعليم مع الداخلية .

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
ثلاثة **سنوات** فأقل	51	34.0
من 4: 7 سنوات	16	10.9
من 8: 11 سنة	25	17.0
من 11 سنة فأكثر	55	38.1
المجموع	147	100.0

منطقة السكن:.

يبين جدول رقم (11) أن 19.0% من عينة الدراسة يسكنون في " محافظة رفح "، و 23.1% من عينة الدراسة يسكنون في " محافظة خانيونس "، و 12.2% من عينة الدراسة يسكنون في " محافظة الوسطى "، و 34.0% من عينة الدراسة يسكنون في " محافظة غزة "، و 11.6% من عينة الدراسة يسكنون في " محافظة الشمال "، و هذه النسبة طبيعية، حيث أن محافظة غزة أعلى كثافة سكان على مستوى محافظات قطاع غزة ثم يليها محافظة خان يونس ثم محافظة رفح وهذا يعني أن عينة الدراسة جاءت ممثلة لجميع المحافظات.

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير منطقة السكن

منطقة السكن	التكرار	النسبة المئوية
محافظة رفح	28	19.0
محافظة خان يونس	34	23.1
محافظة الوسطى	18	12.2
محافظة غزة	50	34.0
محافظة الشمال	17	11.6
المجموع	147	100.0

متوسط الدخل الشهري:

يبين جدول رقم (12) أن 50.3% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 2000 شيكل إلى 3000 شيكل، و 36.1% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 3001 شيكل إلى 4000 شيكل ،و 9.5% من عينة الدراسة يتراوح دخلهم من 4001 شيكل إلى 5000 شيكل، و 4.1% من عينة الدراسة بلغ دخلهم 5001 شيكل فأكثر وترجع هذه النسبة للرتب العسكرية والمدنية، حيث ظهر في الرتب أن معظمهم يحمل رتبة النقيب ومن المعلوم أن النقيب يتقاضى راتب ما بين 2800 شيكل إلى 3000 شيكل بالإضافة لمدير الدائرة في الشق المدني يتقاضي نفس المستوى من الراتب ولهذا هذه النتيجة طبيعية.

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير متوسط الدخل الشهري

متوسط الدخل الشهري	التكرار	النسبة المئوية
من 2000شيكل:3000شيكل	74	50.3
من 3001 شيكل : 4000 شيكل	53	36.1
من 4001شيكل: 5000 شيكل	14	9.5
من 5001 شيكل فأكثر	6	4.1
المجموع	147	100.0

الدورات التي حصلت عليها:

يبين جدول رقم (13) أن قد حصل على ثلاث دورات فأقل بنسبة 55.5% من الدورات الإدارية و 60.6% من الدورات الأمنية، و 62.4% من الدورات العسكرية ، و25.2% من الدورات الإدارية و 24.0% من الدورات الأمنية، و 16.2% من الدورات العسكرية تراوحت من 4-6 دورات ، و 15.1% من الدورات الإدارية و 12.5 % من الدورات الأمنية، و16.2% من الدورات العسكرية تراوحت من7-10دورات، و4.2% من الدورات الإدارية و 2.9% من الدورات الأمنية، و 6.0% من الدورات العسكرية بلغ 11 دورة فأكثر

ويعزو ذلك الباحث إلي أن نسبة عدد المشاركين في ثلاث دورات فأقل في المجال الإداري والأمني والعسكري هي أعلى نسبة وذلك بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة مما يترتب عليه عدم القدرة على إرسال متدربين للخارج، وأيضاً

نتيجة التهديدات الإسرائيلية بضرب المقار بالإضافة كون بعض الموظفين جدد خصوصاً في الشق العسكري.

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التي حصلت عليها

الدورات التي حصلت عليها	الإدارية		الأمنية		العسكرية	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
3 فأقل	66	55.5	63	60.6	73	62.4
6:4	30	25.2	25	24.0	18	15.4
10:7	18	15.1	13	12.5	19	16.2
11 فأكثر	5	4.2	3	2.9	7	6.0
المجموع	119	100.0	104	100.0	117	100.0

ومما سبق نستنتج أن العينة المبحوثة هي عينة مؤهلة علمياً وشابة ولديها خبرة كافية وبالتالي لديهم قدرات على حجم مصادر الضغوط ومستوياتها والقدرة على إدارتها.

أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت على النحو التالي:

1- إعداد استبانه أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم انظر ملحق (رقم 2).
5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها 30 شخص ولقد تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان بما يتناسب مع التغذية الراجعة.
6- توزيع الاستبانة على جميع إفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، **ولقد تم تقسيم الاستبانه إلى ثلاث أجزاء** كما يلي انظر ملحق رقم(1).

- **الجزء الأول** : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 12 فقرة

- **الجزء الثاني** يتناول ضغوط العمل. وتم تقسيمه إلى سبعة محاور كما يلي:
  - **المحور الأول** : يناقش **صراع الدور**، ويتكون من 8 فقرات
  - **المحور الثاني** : يناقش **غموض الدور**، ويتكون من 10 فقرات.
  - **المحور الثالث** : يناقش **عبئ العمل**، ويتكون من 8 فقرات
  - **المحور الرابع** : يناقش **بيئة العمل المادية**، ويتكون من6 فقرات.
  - **المحور الخامس** : يناقش **فرص التقدم الوظيفي**، ويتكون من 3 فقرات
  - **المحور السادس** : يناقش **الابداع والتميز** ،ويتكون من 4 فقرات
  - **المحور السابع** : يناقش **الثقافة التنظيمية** ويتكون من 10 فقرات
- **الجزء الثالث:** يناقش الولاء التنظيمي ويتكون من 19 فقرة

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

- **صدق فقرات الاستبيان** : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) **صدق المحكمين** :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وبعض المختصين في وزارة الداخلية و متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني: ضغوط العمل

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول **(ضغوط العمل)** والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الجزء الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (14)

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني : ضغوط العمل

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
صراع الدور			
1	أنجز أعمالاً بطريقة أعتقد أنها خاطئة	0.548	0.002
2	القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحياناً	0.543	0.002
3	الضغوط الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل "الوساطة، التدخلات الأخرى"	0.601	0.000
4	أشعر بتضارب في بعض الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتي الخاصة	0.756	0.000
5	ما اتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي	0.415	0.023
6	أجد نفسي أحياناً في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.	0.496	0.005
7	أقوم ببعض الأشياء في العمل تكون مقبولة من شخص واحد وليست مقبولة من الآخرين	0.597	0.000
8	أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل	0.556	0.001
	غموض الدور		
9	مسئولياتي الوظيفية غير محددة	0.558	0.001
10	حدود صلاحياتي غير واضحة	0.761	0.000
11	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقي	0.782	0.000
12	الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة	0.728	0.000
12	لا يوجد التزام بخطوط السلطة بالجهاز الذي أعمل به	0.484	0.007
14	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية	0.773	0.000
15	القواعد والإجراءات والأوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع	0.634	0.000
16	آلية العمل لتحقيق ما أنا مكلف به غير واضحة	0.736	0.000
17	الأعمال الوظيفية تتبع الخطة الإجرائية للمؤسسة	0.536	0.002
18	الإدارة العليا تمنحنا صلاحيات واسعة لانجاز أعمالنا	0.766	0.000
عبئ العمل			
19	حجم العمل الذي أقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل	0.782	0.000
20	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	0.814	0.000
21	التوقعات عني في المؤسسة التي أعمل بها أكبر من المهارات والقدرات التي أمتلكها	0.474	0.008
22	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة	0.657	0.000
23	أتحمل مسئولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض	0.452	0.012
24	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة	0.722	0.000
25	زيادة أعبائي في العمل مقارنة بالزملاء	0.745	0.000
26	لا استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام	0.854	0.000
بيئة العمل المادية			
27	يتوقف العمل بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمامه	0.681	0.000
28	الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لانجاز العمل غير متوفرة	0.772	0.000
29	الضوضاء في مكتبي غير مناسبة لطبيعة عملي	0.561	0.001
30	طبيعة التشطيبات داخل المكتب غير مناسبة	0.715	0.000
31	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة	0.810	0.000
32	الإضاءة والتهوية في مكتبي تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي	0.736	0.000
فرص التقدم			
33	لا يوجد فرص للترقية والتقدم للترقية في عملي الحالي	0.601	0.000
34	إذا رغبت أن أترقى لمرتبة أعلى فيجب علي أن ابحث عن عمل في	0.797	0.000

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	جهاز آخر		
35	لا تحدد وظيفتي مساراً للتطور المهني خلال المستقبل	0.817	0.000
36	لم تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل	0.811	0.000
37	الإدارة لا تعلم عن الأعمال المميزة التي أقوم بها	0.888	0.000
38	فريق العمل الذي أعمل فيه لا يرغب في انجاز الأعمال بتميز	0.538	0.002
39	لا تدفع المؤسسة باتجاه تقديم الإبداعات والابتكارات	0.890	0.000
40	لا تمتلك المؤسسة رؤية تنظيمية واضحة	0.677	0.000
41	أهداف المؤسسة التي تطمح القيادة للوصول إليها غير واضحة وغير مفهومة	0.546	0.002
42	موظفو المؤسسة لا يتمتعون بروح المسئولية والانضباط في أداء أعمالهم	0.736	0.000
43	المدراء في المؤسسة لا يقدرون على اتخاذ وصناعة القرار	0.766	0.000
44	تتصف علاقات الموظفين بالسلبية ويهتم كل موظف بمصالحه الخاصة	0.664	0.000
45	الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا	0.513	0.004
46	لا تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء	0.578	0.001
47	عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة	0.529	0.003
48	النظام الإداري في المؤسسة فاشل ولا يعالج المشاكل	0.645	0.000
49	اشعر بان قيادة المؤسسة تتصرف بطريقة حازمة لمعالجة القضايا والإحداث في المؤسسة	-0.444	0.014

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثالث (**الولاء التنظيمي**) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (15)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : الولاء التنظيمي

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
50	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة	0.727	0.000
51	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المؤسسة	0.566	0.001
52	يهمني كثيراً مستقبل أفضل لهذه المؤسسة	0.577	0.001
53	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة	0.788	0.000
54	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المؤسسة	0.698	0.000
55	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذه المرحلة	0.593	0.001
56	أعاني من أخطاء زملائي في العمل تجاه الزوار والجمهور	0.712	0.000
57	ما زلت اشعر بالرضا عن قراري للعمل في المؤسسة	0.590	0.001

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
58	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة	0.535	0.002
59	لدى ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخري	0.539	0.002
60	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.	0.726	0.000
61	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها	0.607	0.000
62	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المؤسسة	0.643	0.000
63	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المؤسسة	0.634	0.000
64	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي	0.634	0.000
65	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.	0.582	0.001
66	سأبقى في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	0.689	0.000
67	أعتقد بأني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء بالمؤسسة الذي أعمل بها حالياً	0.761	0.000
68	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	0.688	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

- **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة**

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محــور مــن محــاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقــرة أقــل مــن 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول: ضغوط العمل	صراع الدور	0.475	0.008
	غموض الدور	0.872	0.000
	عبئ العمل	0.423	0.020
	بيئة العمل المادية	0.517	0.003
	فرص التقدم الوظيفي	0.534	0.002
	الإبداع والتميز	0.654	0.000
	الثقافة التنظيمية	0.767	0.000
جميع فقرات ضغوط العمل		0.894	0.000
الثاني	الولاء التنظيمي	0.772	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجري الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معـــاملات الارتباط باستخدام معامـــل ارتبـــاط ســـبيرمان بـــراون للتـــصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (17) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان

جدول رقم (17)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الجزء	محتوى المحور	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول: ضغوط العمل	صراع الدور	8	0.6857	0.8135	0.000
	غموض الدور	10	0.5933	0.7447	0.000
	عبئ العمل	8	0.7782	0.8753	0.000
	بيئة العمل المادية	6	0.6681	0.8010	0.000
	فرص التقدم الوظيفي	3	0.5874	0.7401	0.000
	الإبداع والتميز	4	0.6691	0.8017	0.000
	الثقافة التنظيمية	10	0.6584	0.7940	0.000
جميع فقرات ضغوط العمل		49	0.6584	0.7940	0.000
الثاني	الولاء التنظيمي	19	0.6997	0.8233	0.000
جميع فقرات الدراسة		68	0.7357	0.8477	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (18) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (18)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

الجزء	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الأول: ضغوط العمل	صراع الدور	8	0.8351
	غموض الدور	10	0.7852
	عبئ العمل	8	0.8921
	بيئة العمل المادية	6	0.8245
	فرص التقدم الوظيفي	3	0.7758
	الإبداع والتميز	4	0.8304
	الثقافة التنظيمية	10	0.8351
جميع فقرات ضغوط العمل		49	0.8326
الثاني	الولاء التنظيمي	19	0.8624
جميع فقرات الدراسة		68	0.8847

المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة مــن خــلال برنــامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات
2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
4- معادلة سبيرمان براون للثبات
5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هــل تتبــع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
8- tاختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مــستقلة فأكثر

مشاكل واجهت الباحث:

- من أهم المعيقات التي تعرضت لها هذه الدراسة الحرب التي شُنت على قطاع غزة وكان من أبرز أهداف الحرب القضاء على وزارة الداخلية، حيث تم استهداف وزير الداخلية الشهيد معالي الوزير سعيد صيام رحمه الله.
- تدمير مقرات وزارة الداخلية والأمن الوطني نتيجة الحرب مما أدى عدم تمكن الباحث من جمع الإستبانات التي وزعت قبل الحرب والصعوبة في الوصول للفئة المدراء نتيجة وجود أماكن بديلة غير معلومة وأيضا عدد من المدراء لم يظهروا بسبب الاستهداف الأمني.
- الجو العام الذي يعشه المدير في وزارة الداخلية من ضغوط وتهديدات الاحتلال والإخلاءات والطوارئ.

الفصل السابع

تحليل وتفسير محاور الدراسة

واختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيـــع الطبيعـــي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلميـــة تـــشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (19) نتائج الاختبار حيث أن قيمـــة مـــستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبـــع التوزيـــع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (19)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول: ضغوط العمل	صراع الدور	8	0.543	0.372
	غموض الدور	10	0.855	0.458
	عبئ العمل	8	0.626	0.828
	بيئة العمل المادية	6	0.915	0.372
	فرص التقدم الوظيفي	3	1.053	0.218
	الإبداع والتميز	4	1.349	0.053
	الثقافة التنظيمية	10	0.583	0.886
جميع فقرات ضغوط العمل		49	0.741	0.643
الثاني	الولاء التنظيمي	19	0.462	0.983
جميع فقرات الدراسة		68	0.905	0.385

تحليل وتفسير محاور فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكـــون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر مـــن قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98(أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر مـــن 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمـــة t

المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98(أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05

تحليل فقرات المحور الأول (صراع الدور)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) وتبين من الجدول أنه يوجد ضعف عام في صراع الدور ، حيث كانت الفقرات ذات وزن نسبي ضعيف باستثناء ثلاث فقرات وهي ما يلي:

الفقرة "3"، حيث بلغ الوزن النسبي 69.52% ومستوى الدلالة 0.00 مما يدلل على أن الضغوط الاجتماعية حيث الواسطة والمحسوبية تؤثر على صراع الدور.

الفقرة "2 " بلغ الوزن النسبي " 63.81%" ومستوى الدلالة " 0.022" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " القرارات والسياسات العليا يشوبها تناقضات ويؤثر ذلك على صراع الدور "

في الفقرة " 7" بلغ الوزن النسبي " 62.45%" ومستوى الدلالة " 0.226" وهي أكير من 0.05 مما يدل على أن " أقوم ببعض الأشياء في العمل تكون مقبولة من شخص واحد وليست مقبولة من الآخرين بدرجة متوسطة " وهذا يدلل أنهم غير قادرين على تكوين رؤية.

أما باقي الفقرات فهي تتراوح ما بين محايد وضعيف حيث بلغ الوزن النسبي لكل فقرة ما بين "55% و35%".

ومن أهم الفقرات التي حصلت على مستوى متدني (عدم موافقة المبحوثين عليها) هي:

1. في الفقرة "6 " بلغ الوزن النسبي " 50.75%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهـي أقـل من 0.05 مما يدل على أنهم لا يجدون أنفسهم في حرج ما بين المدير المباشر والمـوظفين لديهم.
2. في الفقرة " 8" بلغ الوزن النسبي " 45.71%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهـي أقـل من 0.05 مما يدل على عدم وجود خلافات مهنية بين زملاء العمل.
3. في الفقرة "1 " بلغ الوزن النسبي " 39.05%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهـي أقـل من 0.05 مما يدل على انجازهم أعمال بطريقة يعتقدون أنها صحيحة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (صراع الـدور) تـساوي 2.76، و الوزن النسبي يساوي 55.24% وهي أقل من الوزن النـسبي المحايـد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.506- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه مستوى صراع الـدور ضعيف نسبياً بين أفراد عينة الدراسة ، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتـائج دراسـة (التـويم، 2005) ودراسة(القحطاني،2007) ودراسة (عمار، 2006) حيث تبين وجود صراع دور ولكـن بدرجة متوسطة ، وقد توافقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (العتبي، 2006).

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الأول(صراع الدور)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أنجز أعمالاً بطريقة أعتقد أنها خاطئة	1.95	0.9532	39.05	-13.325	0.000
2	القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحياناً	3.19	0.9954	63.81	2.320	0.022
3	الضغوط الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل "الوساطة، التدخلات الأخرى"	3.48	1.1606	69.52	4.975	0.000
4	أشعر بتضارب في بعض الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتي الخاصة	2.76	1.1323	55.10	-2.622	0.010
5	ما اتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي	2.78	1.2540	55.51	-2.170	0.032
6	أجد نفسي أحياناً في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.	2.54	1.2402	50.75	-4.522	0.000
7	أقوم ببعض الأشياء في العمل تكون مقبولة من شخص واحد وليست مقبولة من الآخرين	3.12	1.2214	62.45	1.216	0.226
8	أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل	2.29	1.1762	45.71	-7.363	0.000
	جميع الفقرات	2.76	0.6406	55.24	-4.506	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 146" تساوي 1.98

تحليل فقرات المحور الثاني(غموض الدور)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) وتبين من الجدول أنه يوجد ضعف عام في غموض الدور ، حيث كانت الفقرات ذات وزن نسبي ضعيف متمثلة في الفقرات الأقل ضعف وهي:

الفقرة " 10" بلغ الوزن النسبي " 45.85%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " حدود صلاحياتهم واضحة "

الفقرة " 16" بلغ الوزن النسبي " 45.31%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " آلية العمل لتحقيق ما أنا يكلفوا به واضحة "

الفقرة " 13" بلغ الوزن النسبي " 45.17%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهـــي أقــل مـــن 0.05 مما يدل على أن " يوجد التزام بخطوط السلطة بالأجهزة التي يعملوا بها".

في الفقرة " 12" بلغ الوزن النسبي " 40.95%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل مـــن 0.05 مما يدل على أن " الأهداف الخاصة بوظائفهم واضحة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (غموض الدور) تـــساوي 2.36، و الوزن النسبي يساوي 47.25% وهي أقل من الــوزن النـــسبي المحايـــد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.186- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تـــساوي 1.98-، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على انخفاض مستوى غمـــوض الدور لأفراد عينة الدراسة بسبب وجود وصف وظيفي ووضوح الصلاحيات والحـــصول علـــى التفويض المناسب ووضوح آلية العمل وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراســـة (الدوســـري، 20059) و دراسة (البشابشة،2005) و (السبيعي1999) ,ولم تتوافق هذه النتائج مع دراســـة (مسلم، 2007) وذلك لارتفاع مستوى غموض الدور لدى أفراد مجتمع الدراسة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (سبحي، 1997).

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الثاني(غموض الدور)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
0.000	-5.791	48.03	1.2533	2.40	مسئولياتي الوظيفية غير محددة	9
0.000	-7.358	45.85	1.1658	2.29	حدود صلاحياتي غير واضحة	10
0.000	-5.876	48.44	1.1932	2.42	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقي	11
0.000	-11.764	40.95	0.9816	2.05	الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة	12
0.000	-8.530	45.17	1.0539	2.26	لا يوجد التزام بخطوط السلطة بالجهاز الذي أعمل به	13
0.000	-6.462	48.44	1.0849	2.42	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية	14

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
15	القواعد والإجراءات والأوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع	2.54	1.1240	50.88	-4.916	0.000
16	آلية العمل لتحقيق ما أنا مكلف به غير واضحة	2.27	1.1487	45.31	-7.754	0.000
17	الأعمال الوظيفية تتبع الخطة الإجرائية للمؤسسة	2.41	1.0518	48.16	-6.822	0.000
18	الإدارة العليا تمنحنا صلاحيات واسعة لانجاز أعمالنا	2.56	1.2335	51.29	-4.279	0.000
	جميع الفقرات	2.36	0.8413	47.25	-9.186	0.000

تحليل فقرات المحور الثالث(عبئ العمل)

يتبين من خلال الجدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في **المحور الثالث(عبئ العمل)** أن هناك ارتفاع في الوزن النسبي لفقرات محور عبئ العمل مقارنة بالفقرات السابقة ، حيث بلغ الوزن النسبي متوسط نسبياً متمثل في الفقرات التالية :

الفقرة " 19" بلغ الوزن النسبي " 73.33%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " حجم العمل الذي يقومون به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل "

الفقرة " 23" بلغ الوزن النسبي " 67.89%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنهم " يتحملون مسئولية عدة أعمال وواجبات أخرى"

الفقرة " 20" بلغ الوزن النسبي " 64.76%" ومستوى الدلالة " 0.020 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " وقت عملهم اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني "

الفقرة " 25" بلغ الوزن النسبي " 63.13%" ومستوى الدلالة " 0.108" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " زيادة أعبائهم في العمل مقارنة بباقي الموظفين "

أما باقي الفقرات فهي تتراوح ما بين محايد وضعيف ، حيث بلغ الوزن النسبي لكل فقرة ما بين)62% و 44%).

ومن أهم الفقرات التي حصلت على مستوى متدني (عدم موافقة المبحوثين عليها) هي:

الفقرة "21 " بلغ الوزن النسبي " 46.26%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " التوقعات عنهم في المؤسسة التي يعملون بها أقل من المهارات والقدرات التي يمتلكونها "

الفقرة " 22" بلغ الوزن النسبي " 44.63%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الأعمال المطلوبة منهم لا يعتبروها صعبة ولا معقدة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (عبئ العمل) تساوي3.02 ، و الوزن النسبي يساوي 60.46 %، وقيمة t المحسوبة تساوي 0.349 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و مستوى الدلالة تساوي 0.727 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم قدرة المدراء تقديم رؤية واضحة حول عبئ العمل رغم أن مستوى عبئ متوسط نسبياً، حيث اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005) وأيضا (غنام ، 2004) واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السباعي، 2001) ودراسة (عمار، 2006) ودراسة (مسلم،2007).

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الثالث(عبئ العمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
19	حجم العمل الذي أقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل	3.67	1.2624	73.33	6.403	0.000
20	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3.24	1.2294	64.76	2.348	0.020
21	التوقعات عني في المؤسسة التي أعمل بها أكبر من المهارات والقدرات التي أمتلكها	2.31	1.0714	46.26	-7.775	0.000
22	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة	2.23	1.1108	44.63	-8.391	0.000
23	أتحمل مسئولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن	3.39	1.1795	67.89	4.056	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	بعضها البعض					
24	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة	3.10	1.2753	62.04	0.970	0.334
25	زيادة أعبائي في العمل مقارنة بالزملاء	3.16	1.1745	63.13	1.615	0.108
26	لا استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام	3.08	1.3007	61.63	0.761	0.448
	جميع الفقرات	3.02	0.7966	60.46	0.349	0.727

تحليل فقرات المحور الرابع (بيئة العمل المادية)

تبين من جدول رقم (23) أن هناك حياد وضعف في فقرات بيئة العمل المادية ، حيث كانت الفقرات ذات وزن نسبي محايد وضعيف باستثناء الفقرة وهي

الفقرة "28 " بلغ الوزن النسبي " 67.21%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لانجاز العمل غير متوفرة "

أما باقي الفقرات فهي تتراوح ما بين محايد وضعيف ، حيث بلغ الوزن النسبي مابين" 63%و53%" وهي كالتالي:

الفقرة " 27" بلغ الوزن النسبي " 63.13%" ومستوى الدلالة " 0.157" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتوقف العمل بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمامه "

الفقرة "31 " بلغ الوزن النسبي " 60.41%" ومستوى الدلالة " 0.836" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة "

الفقرة " 30" بلغ الوزن النسبي " 60.00%" ومستوى الدلالة " 1.000" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " طبيعة التشطيبات داخل المكتب مناسبة بصورة متوسطة" أما الفقرات ذات الوزن النسبي الضعيف فهي متمثلة:

الفقرة " 29" بلغ الوزن النسبي " 56.19%" ومستوى الدلالة " 0.052" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " وجود الضوضاء وعدم الراحة في العمل"

الفقرة "32 " بلغ الوزن النسبي " 53.47%" ومستوى الدلالة " 0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الإضاءة والتهوية في مكاتبهم تعتبر مناسبة لطبيعة عملي"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (بيئة العمل المادية تساوي3.002، و الوزن النسبي يساوي 60.07 %، وقيمة t المحسوبة تساوي 0.054 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و مستوى الدلالة تساوي 0.957 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن مستوى بيئة العمل المادية ضعيف، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السبيعي، 1999) واختلفت مع دراسة (عمار، 2006) ومع دراسة (مسلم، 2007) و اختلفت مع دراسة (القبلان،2004) بتوفر الإمكانات المادية المطلوبة في بيئة العمل.

جدول رقم (23)
تحليل فقرات المحور الرابع(بيئة العمل المادية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
27	يتوقف العمل بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمامه	3.16	1.3329	63.13	1.423	0.157
28	الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لانجاز العمل غير متوفرة	3.36	1.1933	67.21	3.663	0.000
29	الضوضاء في مكتبي غير مناسبة لطبيعة عملي	2.81	1.1782	56.19	-1.960	0.052
30	طبيعة التشطيبات داخل المكتب غير مناسبة	3.00	1.1993	60.00	0.000	1.000
31	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة	3.02	1.1963	60.41	0.207	0.836
32	الإضاءة والتهوية في مكتبي تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي	2.67	1.1596	53.47	-3.414	0.001
	جميع الفقرات	3.00	0.7708	60.07	0.054	0.957

تحليل فقرات المحور الخامس (فرص التقدم الوظيفي)

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أنه يوجد ضعف عام في وجود فرص للتقدم الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة ، حيث جميع الفقرات ذات وزن نسبي ضعيف وهي متمثلة بالفقرات التالية:

الفقرة "33 " بلغ الوزن النسبي " 52.93%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرص للترقية والتقدم الوظيفي في أعمالهم الحالية "

الفقرة "35 " بلغ الوزن النسبي " 47.76%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم تحديد وظائفهم مساراً للتطور المهني خلال المستقبل "

4. " بلغ الوزن النسبي "34 " في الفقرة 43.13 " ومستوى الدلالة "0.000% وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه إذا رغبوا في التقدم والترقية فمن الضروري البحث عن وظائف أخرى.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس(فرص التقدم الوظيفي) تساوي 2.40 ، و الوزن النسبي يساوي 47.94 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 9.068- وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 -، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر فرص للتقدم الوظيفي بمستوى ضعيف وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (السباعي، 2001) وقد اختلفت الدراسة مع نتائج دارسة (الدوسري، 2005)، واختلفت مع (القبلان، 2004) و(عمار، 2006) و (مسلم، 2007) .

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المحور الخامس(فرص التقدم الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
33	لا يوجد فرص للترقية والتقدم للترقية في عملي الحالي	2.65	1.1396	52.93	-3.764	0.000
34	إذا رغبت أن أترقى لمرتبة أعلى فيجب علي أن ابحث عن عمل في جهاز آخر	2.16	1.0449	43.13	-9.788	0.000
35	لا تحدد وظيفتي مساراً للتطور المهني خلال المستقبل	2.39	0.9754	47.76	-7.610	0.000
		2.40	0.8065	47.94	-9.068	0.000

تحليل فقرات المحور السادس (الإبداع والتميز)

تبين من الجدول رقم (25) انه يوجد ضعف في منح القيادة للإبداع والتميز ، حيث كانت كل الفقرات ذات وزن نسبي ضعيف وهي كالتالي:

الفقرة " 39" بلغ الوزن النسبي " 48.49%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا تدفع الوزارة باتجاه تقديم الإبداعات والابتكارات "

الفقرة " 37" بلغ الوزن النسبي " 48.44%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة لا تعلم عن الأعمال المميزة التي يقوم بها المدراء "

الفقرة " 36" بلغ الوزن النسبي " 48.30%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنهم لا تمنحنهم إدارة المؤسسة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل "

الفقرة " 38" بلغ الوزن النسبي " 45.71%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " فريق العمل الذي أعمل فيه لا يرغب في انجاز الأعمال بتميز "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس(الإبداع والتميز)

تساوي 2.39، و الوزن النسبي يساوي 47.72% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.328- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98-، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الوزارة تمنح أفرادها الفرصة للتميز والإبداع بدرجة ضعيفة، وقد توافقت هذه الدراسة مع (البشابشة، 2005) في أن الإدارة لا تمنح فرصة لتقديم الأفكار الإبداعية ولم تشجع الموظفين على ذلك.

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المحور السادس(الإبداع والتميز)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
36	لم تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل	2.41	1.0844	48.30	-6.541	0.000
37	الإدارة لا تعلم عن الأعمال المميزة التي أقوم بها	2.42	1.0849	48.44	-6.462	0.000
38	فريق العمل الذي أعمل فيه لا يرغب في انجاز الأعمال بتميز	2.29	0.9931	45.71	-8.720	0.000
39	لا تدفع المؤسسة باتجاه تقديم الإبداعات والابتكارات	2.42	1.1377	48.49	-6.111	0.000
	جميع الفقرات	2.39	0.8939	47.72	-8.328	0.000

تحليل فقرات المحور السابع (الثقافة التنظيمية)

تبين من الجدول رقم (26) أنه يوجد ضعف عام في الثقافة التنظيمية ، حيث كانت معظم الفقرات ذات وزن نسبي ضعيف باستثناء فقرة واحدة وهي

الفقرة " 49" بلغ الوزن النسبي " 68.16%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على شعورهم بان قيادة المؤسسة تتصرف بطريقة حازمة لمعالجة القضايا والإحداث في المؤسسة "

أما باقي الفقرات فهي حصلت علي وزن نسبي ضعيف ومن أضعفها الفقرات التالية:

الفقرة " 44" بلغ الوزن النسبي " 49.39%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لا تتصف علاقات الموظفين بالايجابية ويهتم كل موظف بمصالحه الخاصة.

الفقرة " 43" بلغ الوزن النسبي " 48.16%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدراء في المؤسسة لا يستطيعون على اتخاذ وصناعة القرار.

الفقرة " 40" بلغ الوزن النسبي 46.80%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا تمتلك المؤسسة رؤية تنظيمية واضحة.

الفقرة " 41" بلغ الوزن النسبي " 46.26%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أهداف المؤسسة التي تطمح القيادة للوصول إليها غير واضحة وغير مفهومة .

الفقرة " 45" بلغ الوزن النسبي " 43.81%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع(الثقافة التنظيمية)تساوي 2.56، و الوزن النسبي يساوي 51.13% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.701- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدراء في الوزارة يمتلكون ثقافة تنظيمية بمستوى ضعيف، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشاوي، 2005).

جدول رقم (26)
تحليل فقرات المحور السابع(الثقافة التنظيمية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
40	لا تمتلك المؤسسة رؤية تنظيمية واضحة	2.34	1.0695	46.80	-7.481	0.000
41	أهداف المؤسسة التي تطمح القيادة للوصول إليها غير واضحة وغير مفهومة	2.31	1.0257	46.26	-8.121	0.000
42	موظفو المؤسسة لا يتمتعون بروح المسئولية والانضباط في أداء أعمالهم	2.53	1.1061	50.61	-5.145	0.000
43	المدراء في المؤسسة لا يقدرون على اتخاذ وصناعة القرار	2.41	1.0647	48.16	-6.739	0.000
44	تتصف علاقات الموظفين بالسلبية ويهتم كل موظف بمصالحه الخاصة	2.47	1.1122	49.39	-5.784	0.000
45	الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا	2.19	1.0023	43.81	-9.793	0.000
46	لا تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء	2.86	1.1683	57.28	-1.412	0.160
47	عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة	2.50	1.0814	50.07	-5.568	0.000
48	النظام الإداري في المؤسسة فاشل ولا يعالج المشاكل	2.54	1.0996	50.75	-5.100	0.000
49	اشعر بان قيادة المؤسسة تتصرف بطريقة حازمة لمعالجة القضايا والإحداث في المؤسسة	3.41	1.0964	68.16	4.514	0.000
		2.56	0.6983	51.13	-7.701	0.000

تحليل فقرات محاور (ضغوط العمل)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات **ضغوط العمل** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

- المحور " عبئ العمل " بلغ الوزن النسبي " 60.46%" ومستوى الدلالة " 0.727 " وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة الأولى

المحور " بيئة العمل المادية " بلغ الوزن النسبي " 60.07%" ومستوى الدلالة " 0.957 "

وهي أكبر من 0.05 وقد احتل المرتبة الثانية

المحور " صراع الدور " بلغ الوزن النسبي " 55.24%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الثالثة

المحور " الثقافة التنظيمية " بلغ الوزن النسبي " 51.13%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الرابعة

المحور " فرص التقدم الوظيفي " بلغ الوزن النسبي " 47.94%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة الخامسة

المحور " الإبداع والتميز " بلغ الوزن النسبي " 47.72%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السادسة

المحور " غموض الدور " بلغ الوزن النسبي " 47.25%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 وقد احتل المرتبة السابعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الجزء الثاني(ضغوط العمل) تساوي 2.66، و الوزن النسبي يساوي 53.15% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي -8.022 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود ضغوط للعمل بمستوى ضعيف وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة(التويم ،2005) حيث كان عبئ العمل أول الأسباب التي يعتقد المدراء أنها تسبب ضغوط ثم يأتي بعدها بيئة العمل ثم صراع الدور وقد اختلفت هذه النتائج نوعاً ما مع نتائج دراسة (الدوسري، 2005) لأن دراسته خرجت بان العاملين في المجال الأمني في شرطة الرياض يوجد عندهم ضغوط بدرجة متوسطة و كان المحور الأول لمسببات ضغوط العمل في دراسته هو طبيعة العمل مع أن محور عبئ العمل احتل المرتبة الرابعة من حيت تسببها بالضغوط واختلفت مع نتائج دراسة (مسلم، 2007) ،حيث احتل السبب الأول في مصادر الضغوط هو افتقار الخصوصية في العمل والمرتبة الخامسة عدم توفر الأثاث والمكاتب بالشكل المطلوب.

جدول رقم (27)
تحليل محاور الجزء الثاني(ضغوط العمل)

م	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	صراع الدور	2.76	0.6406	55.24	-4.506	0.000	3
2	غموض الدور	2.36	0.8413	47.25	-9.186	0.000	7
3	عبئ العمل	3.02	0.7966	60.46	0.349	0.727	1
4	بيئة العمل المادية	3.00	0.7708	60.07	0.054	0.957	2
5	فرص التقدم الوظيفي	2.40	0.8065	47.94	-9.068	0.000	5
6	الإبداع والتميز	2.39	0.8939	47.72	-8.328	0.000	6
7	الثقافة التنظيمية	2.56	0.6983	51.13	-7.701	0.000	4
	جميع محاور **(ضغوط العمل)**	2.66	0.5173	53.15	-8.022	0.000	

رأي الباحث بصفته الوظيفية في وزارة الداخلية حول النتيجة التي ظهرت من خلال تحليل الإستبانات وهو كالتالي:

إن حجم الضغوط التي يتعرض لها العاملون في وزارة الداخلية لاسيما المدراء تتفاوت من جهاز لجهاز ومن إدارة لإدارة، حيث توجد بعض الإدارات والأجهزة التي يتعرض فيها العاملون لضغوط بمستوى كبير، وتوجد أجهزة يتعرض فيها العاملون لضغوط بمستوى متوسط، ويوجد أجهزة يتعرض فيها العاملون لضغوط بمستوى ضعيف، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب من أهمها طبيعة عمل الجهاز أو الإدارة، أعداد الموظفين في الأجهزة والإدارات، المؤهلات العلمية للموظفين، الخبرات السابقة للموظفين، فكل هذه المعايير تؤثر على مستوى ضغط العمل ويمكن الرجوع للإطار النظري للبحث خاصة ص 13-14 والتي تتحدث عن مصادر الضغوط الفردية والجماعية وكيف يتم مواجهة ضغوط العمل، مع أن رأي الباحث حسب عمله في وزارة الداخلية أن الضغوط التي يتعرض لها العاملون في وزارة الداخلية لا تقل عن مستوى متوسط.

ورغم ذلك قام الباحث بوضع تفسيره الخاص لأسباب انخفاض ضغوط العمل من وجهة نظره مع علم الباحث أن مجال الدراسة وهو من أكثر المجالات التي تتعرض لضغوط العمل:

a. عمر الفئة المستهدفة، حيث تراوحت أعمارهم ما بين 18-40 عـــام مـــا

نسبته 88% وهذه الفئة تتحمل ضغوط مقارنة مع الفئة الأكبر.

b. طبيعة أعمالهم السابقة سواء في التنظيم أو الوزارات الأخرى، حيث من المعلوم أن أغلب المدراء العاملين في وزارة الداخلية يتبعون لتنظيم سياسي هو حركة حماس وأن جزء كبير منهم كان متفرغ للعمل في التنظيم وخاصة الجناح العسكري وبعد دخول الحركة للحكومة بعد إجراء الانتخابات التشريعية 2006 وخاصة في الحكومة العاشرة تم استقطاب عدد كبير منهم للعمل في وزارة الداخلية وأجهزتها الأمنية، حيث حصلوا على رتب ورواتب جيدة إذا ما قورنت بالفترات السابقة بالإضافة للإمكانات من سيارات ومكاتب بالإضافة أن عمل وزارة الداخلية أقل ضغط من عمل التنظيم خاصة العسكري.

c. درجة التحدي لدى العاملين في وزارة الداخلية للظروف المحيطة في وزارة الداخلية متمثلة بتحدي الاحتلال من خلال الضغوط الممارسة على الوزارة من استهداف وتهديد لها، وأيضاً التحدي المفروض من خلال فرض وزارة الداخلية سيطرتها على الوضع الأمني في قطاع غزة وذلك بسبب المناكفات السياسية والانقسام الحاصل في الوطن.

d. الرواتب في وزارة الداخلية تختلف عن الرواتب في الوزارات الأخرى حيث من المعلوم أن رواتب وزارة الداخلية أكثر من الوزارات الأخرى.

e. الانتماء الحزبي والعقائدي للفئة المستهدفة لا سيما أن معظمها يتبع طيف سياسي واحد وهو إسلامي خاصة في ظل استنكاف الكثير من العاملين أصحاب الاتجاهات الأخرى .

f. الثقافة السائدة لدى أبناء المجتمع الفلسطيني من التحمل والصبر والتي نتجت عن سياسات الاحتلال وما صاحبه من عذابات للشعب الفلسطيني.

g. التربية الإسلامية التي يتربوا عليها في كتبهم التنظيمية من خلال تقديم أوقاتهم وأموالهم وأنفسهم لخدمة المشروع الإسلامي.

تحليل فقرات الجزء الثالث(الولاء التنظيمي)

تبين من خلال الجدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة أن جميع فقرات محور الولاء التنظيمي ذات وزن نسبي مرتفع وكان من اعلاها الفقرات التالية:

الفقرة " 51" بلغ الوزن النسبي " 92.93%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنهم مستعدون أن يبذلوا مزيد من الجهد لإنجاح عمل وزارتهم "

الفقرة " 52" بلغ الوزن النسبي " 92.65%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يهمهم كثيراً مستقبل أفضل لوزراتهم"

في الفقرة "68 " بلغ الوزن النسبي " 90.75%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنهم يشعرون بالانتماء لهذه الوزارة بدرجة كبيرة"

الفقرة " 53" بلغ الوزن النسبي " 90.61%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنهم يشعرون بارتباط داخلي كبير تجاه هذه الوزارة"

الفقرة " 65" بلغ الوزن النسبي " 89.80%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنهم سيدافعون بقوة عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركهم للعمل فيها "

الفقرة " 50" بلغ الوزن النسبي " 89.12%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هم يعتبرون أنفسهم أعضاء بنائين وفاعلين في الوزارة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الجزء الثالث(الولاء التنظيمي) تساوي 4.12، و الوزن النسبي يساوي 82.49% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 27.985 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك ولاء تنظيمي عالي من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه الوزارة ويعزو ذلك الباحث للسبب الرئيسي هو الولاء العقائدي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة لا سيما وأن معظم ميولهم السياسية تتبع لفصيل واحد وهو حركة حماس وبالتالي ينعكس هذا على درجة الولاء التنظيمي، وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (تقي، 2002) وأيضاً

اتفقت مع دراسة (المعيوف، 2002) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية تجاه الأجهزة التي يعملون فيها (4.04) وهي نسبة تعد عالية إلى حد ما إذا أخذنا في الحسبان أن درجات الولاء في مقياس الدراسة تتراوح ما بين درجة واحدة وخمس درجات. واتفقت أيضاً مع دراسة(القطان، 1987)

واتفقت مع دراسة (الدوسري، 2005) حيث تبين أن الولاء التنظيمي لدي عينة الدراسة عنده مرتفعة نوعاً، ويعتبر الباحث درجة الولاء عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية مرضي عنها بدرجة كبيرة إذا ما تم مقارنتها مع النتائج سالفة الذكر في الدراسات السابقة وخاصة دراسة(الدوسري،2005)، حيث استهدفت نفس الفئة التي استهدفتها هذه الدراسة مع فارق كبير من حيث الاستقرار الأمني في المملكة العربية السعودية بالإضافة الإمكانات المادية أفضل بل لا تقارن مع إمكانات وزارة الداخلية في غزة الضعيفة، بالإضافة لتدريب الكادر البشري، حيث في المملكة العربية السعودية معامل متخصصة لتدريب الأجهزة الأمنية في ظل عدم وجود معامل نهائياً في وزارة الداخلية بغزة .

جدول رقم (28)

تحليل محاور الجزء الثالث(الولاء التنظيمي)

م	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
50	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة	4.46	0.7237	89.12	24.390	0.000
51	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المؤسسة	4.65	0.4938	92.93	40.418	0.000
52	يهمني كثيراً مستقبل أفضل لهذه المؤسسة	4.63	0.5374	92.65	36.835	0.000
53	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة	4.53	0.7149	90.61	25.959	0.000
54	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المؤسسة	3.88	1.1012	77.69	9.737	0.000
55	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذه المرحلة	4.35	0.7644	86.94	21.365	0.000
57	ما زلت اشعر بالرضا عن قراري للعمل في المؤسسة	4.29	0.7764	85.71	20.079	0.000
58	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة	3.55	1.2507	71.02	5.342	0.000
59	لدى ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخري	3.81	1.0293	76.19	9.536	0.000
60	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.	3.70	1.0817	74.01	7.854	0.000
61	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها	3.84	0.9487	76.87	10.781	0.000
62	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المؤسسة	4.13	0.9456	82.59	14.479	0.000
63	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المؤسسة	4.19	0.8547	83.81	16.887	0.000

م	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
64	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي	4.12	0.9328	82.31	14.501	0.000
65	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.	4.49	0.6555	89.80	27.555	0.000
66	سأبقى في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	3.97	0.9751	79.32	12.011	0.000
67	أعتقد بأني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء بالمؤسسة الذي أعمل بها حالياً	4.10	0.9121	82.04	14.649	0.000
68	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	4.54	0.6440	90.75	28.946	0.000
	جميع الفقرات	4.12	0.4872	82.49	27.985	0.000

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وينبثق منها فرضيات فرعية وهي كالتالي:

1.1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى صراع الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى صراع الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.0694 وهي أكبر من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.151 - , وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.159، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ إحصائية بين مستوى صراع الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وقد تعارضت مع هذه النتيجة دراسة (المعشر، 2003) وأيضاً تعارضت

مع دراسة (عمار، 2006) ، حيث يدلل مستوى الدلالة على أنهم غير قادرين على تكوين رؤية حول علاقة صراع الدور والولاء التنظيمي.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين مستوى صراع الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

المحور	الإحصاءات	الولاء التنظيمي
صراع الدور	معامل الارتباط	-0.151
	مستوى الدلالة	0.069
	حجم العينة	147

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 145" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.15

1.2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى غموض الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين غموض الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 3.29- والقيمة المطلقة لها أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.159، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ إحصائية بين مستوى غموض الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، وقد توافقت هذه الدراسة مع (المعشر ،2004) ، وتوافقت مع دراسة (تقي ،2002).

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين مستوى غموض الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

المحور	الإحصاءات	الولاء التنظيمي
غموض الدور	معامل الارتباط	-0.329
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	147

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 145" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.159

1.3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي -0.249 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.159، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ إحصائية بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وقد توافقت هذه الدراسة مع (الحوامدة، 2003) وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (التويم، 2005).

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين الأعباء الوظيفية وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

المحور	الإحصاءات	الولاء التنظيمي
الأعباء الوظيفية	معامل الارتباط	-0.249
	مستوى الدلالة	0.002
	حجم العينة	147

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 145" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.159

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي -0.262 والقيمة المطلقة لها أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.159، مما يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الدوسري، 2005) و اتفقت مع دراسة (المعشر، 2003) بالإضافة لدراسة (تقي، 2002) حيث قال بأنه توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، ودراسة (Jamal,1990) في دراسته لعدد 215 من الهيئة التمريضية في ثمانية مستشفيات كبيرة في كندا، وتوصل بان الضغوط لها علاقة عكسية بالولاء التنظيمي، كما وجد في دراسة (Jamal&Baba,19920) حيث بين أن الممرضات العاملات اللاتي يتعرضن لضغوط كبيرة أقل ولاء تنظيمي من اللاتي يتعرضن لضغوط عمل أقل ونستطيع إضافة دراسة (عويضة ،2008) حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها.

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة

المحور	الإحصاءات	الولاء التنظيمي
ضغوط العمل	معامل الارتباط	-0.262
	مستوى الدلالة	0.001
	حجم العينة	147

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 145" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.159

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين احتياجات المبحوثين حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية " العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن".

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي الدرجة الوظيفية

تم استخدام اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الوظيفة، والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور "ضغوط العمل " تساوي 0.315 وهي أكبر من 0.05 و القيمة المطلقة t المحسوبة تساوي 1.008 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير الوظيفة

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.252 وهي أكبر من 0.05 و في القيمة المطلقة t المحسوبة تساوي 1.151 وهي أقل من قيمة **t** الجدولية والتي تساوي 1.98 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الوظيفة

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.142 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.142 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الوظيفة في الشق المدني والشق العسكري.

انظر جدول رقم (33)

جدول رقم (33)
نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة يعزى الوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	مدنية	30	2.57	0.5364	-1.008	0.315
	عسكرية	117	2.68	0.5124		
الولاء التنظيمي	مدنية	30	4.03	0.4560	-1.151	0.252

		0.4941	4.15	117	عسكرية	
0.142	-1.478	0.3472	2.98	30	مدنية	جميع المحاور
		0.3636	3.09	117	عسكرية	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "145" ومستوى دلالة 0.05 تساوي1.98

2.2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.650 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 0.549 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير العمر

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.185 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.629 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير العمر

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2004) وقد اتفقت مع (الطجم، 1996)، بينما لم تتفق مع (القطان، 1987) وأيضاً دراسة (العتيبي 1993)، وأيضاً دراسة(المير، 1996) حيث تبين من خلالهن بوجود علاقة طردية بين العمر والولاء التنظيمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.596 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.619 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير العمر وهذه النتائج اختلفت مع دراسة (المعيوف، 2002)، حيث خرجت دراسته بأن أقل الفئات ولاءً هم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم 30-39 سنة أشارت دراسته بأن مستوى الولاء يزداد مع التقدم بالعمر .

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط العمل	بين المجموعات	0.444747	3	0.148249	0.549	0.650
		داخل المجموعات	38.6313	143	0.270149		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1.145381	3	0.381794	1.629	0.185
		داخل المجموعات	33.51435	143	0.234366		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.236063	3	0.078688	0.596	0.619
		داخل المجموعات	18.87812	143	0.132015		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.67

2.3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.109 وهي أكبر من 0.05 ، و قيمة F المحسوبة تساوي 2.051 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.612 وهي أكبر من 0.05 ، و قيمة F المحسوبة تساوي 0.606 ، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2004).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.544 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي2.67، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.206 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول

ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (عمار، 2006) ودراسة (عساف، 1996) ودراسة (الأحمدي، 2004) ودراسة (مسلم، 2007) في عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد اختلفت مع دراسة (اللوزي، 2003) وجد أن غير المتزوجين أكثر عرضة لضغوط العمل من المتزوجين.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط العمل	بين المجموعات	1.612233	3	0.537411	2.051	0.109
		داخل المجموعات	37.46381	143	0.261985		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.435006	3	0.145002	0.606	0.612
		داخل المجموعات	34.22473	143	0.239334		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.599839	3	0.199946	1.544	0.206
		داخل المجموعات	18.51435	143	0.129471		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.67

2.4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.363 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.093 ، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.44 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير المؤهل العلمي

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.356 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.107 ،وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.44 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2004)

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.577 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي2.44، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.184 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو ذلك الباحث ن معظم أفراد العينة لا توجد بينهم فروق كبيرة بالنسبة للمؤهل وهذا يدلل على أن الوزارة لا تمنح رتبة مدير إلا لحملة المؤهلات العلمية، وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005)حول عدم وجود فروق بين الولاء التنظيمي وضغوط العمل يعزى لمتغير المؤهل العلمي واتفقت مع دراسة (القطان، 1987) بعدم وجود فروق بين الولاء التنظيمي والمستوى العلمي **وقد اختلفت مع دراسة (المشعان،2001) حيث وجد المدراء الجامعيين أكثر عرضة للضغوط من المدراء غير الجامعيين و (المغيدي،2000) حيث وجد فروق في الضغوط بين أفراد دراستهم تعزي لمتغير المؤهل العلمي.**

جدول رقم (36)
نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط العمل	بين المجموعات	1.166845	4	0.291711	1.093	0.363
		داخل المجموعات	37.9092	142	0.266966		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1.048425	4	0.262106	1.107	0.356
		داخل المجموعات	33.61131	142	0.236699		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.813168	4	0.203292	1.577	0.184
		داخل المجموعات	18.30102	142	0.12888		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 142" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.44

2.5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.193 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.595 ، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير الخبرة وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2007).

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.727 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 0.437 ، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2004) وأيضاً تعارضت مع دراسة (تقي، 2002) في حين اتفقت مع دراسة (Trombetta&Rogres,1988) حيث لم يوجد علاقة مهمة بين الولاء التنظيمي والخبرة مما يعني رفض الفرضية.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.689 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.172 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الخبرة ،واتفقت مع دراسة (عمار، 2006) بينما لم تتفق مع دراسة (المغيدي، 2000) حيث يرى بأن الخبرة تتأثر بضغوط العمل فتقل الضغوط في حال كانت الخبرة أكبر واتفقت ايضاً مع دراسة (الدوسري، 2005) حول عدم وجود فروق بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة وأيضاً لم تتفق مع دراسة (الفوزان، 2003) أن الموظفين

أصحاب الخبرة العملية الطويلة لديهم ولاء تنظيمي أكبر من الموظفين أصحاب الخبرة القصيرة.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط العمل	بين المجموعات	1.265245	3	0.421748	1.595	0.193
		داخل المجموعات	37.8108	143	0.264411		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.315038	3	0.105013	0.437	0.727
		داخل المجموعات	34.34469	143	0.240173		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.654267	3	0.218089	1.689	0.172
		داخل المجموعات	18.45992	143	0.12909		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.67

2.6-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير منطقة السكن

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير منطقة السكن، والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.898 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 0.269 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.44 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير منطقة السكن

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0363 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.092 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.44 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير منطقة السكن

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.456 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي2.44، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.768 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير منطقة السكن .

جدول رقم (38)
نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير منطقة السكن

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	**ضغوط العمل**	بين المجموعات	0.293818	4	0.073455	0.269	0.898
		داخل المجموعات	38.78222	142	0.273114		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	**الولاء التنظيمي**	بين المجموعات	1.034405	4	0.258601	1.092	0.363
		داخل المجموعات	33.62533	142	0.236798		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.242564	4	0.060641	0.456	0.768
		داخل المجموعات	18.87162	142	0.132899		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 142" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.44

2.7-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها، والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.074 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.761 ، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 1.90 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.040 وهي أقل من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 1.984 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 1.90 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي1.545 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 1.90، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي0.130 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها

جدول رقم (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط العمل	بين المجموعات	4.479591	10	0.447959	1.761	0.074
		داخل المجموعات	34.59645	136	0.254386		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	الولاء التنظيمي	بين المجموعات	4.411613	10	0.441161	1.984	0.040
		داخل المجموعات	30.24812	136	0.222413		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.950207	10	0.195021	1.545	0.130
		داخل المجموعات	17.16398	136	0.126206		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "10، 136" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.90

2.8-**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في** آراء **المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الدخل**

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الدخل، والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " ضغوط العمل " تساوي 0.081 وهي أكبر مـــن 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 2.287 ، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تـــساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل يعزى لمتغير الدخل وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (مسلم، 2007)

- قيمة مستوى الدلالة لمحور " الولاء التنظيمي " تساوي 0.895 وهي أكبر من 0.05 و قيمة F المحسوبة تساوي 0.202 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتـــي تـــساوي 2.67 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمـــي يعـــزى لمتغيـــر الدخل وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الأحمدي، 2004) في عدم وجود علاقة بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي واختلفت أيضاً مع (العتيبي، 1997)، وأيضا مـــع(الطجـــم، 1996).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي2.075 وهي أقـــل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.67، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.106 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابـــات المبحـــوثين حـــول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعـــزي لمتغير الدخل وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مسلم، 2007) وقد تعارضت هذه الدراســـة مع دراسة الدوسري، 2005) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الولاء التنظيمـــي ومستوى الدخل لصالح أولئك الذين تتراوح رواتبهم ما بين 10000إلى أقل من 13000 ريال.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل

وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي لمتغير الدخل

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط العمل	بين المجموعات	1.789208	3	0.596403	2.287	0.081
		داخل المجموعات	37.28683	143	0.260747		
		المجموع	39.07604	146			
الثاني	الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.146476	3	0.048825	0.202	0.895
		داخل المجموعات	34.51326	143	0.241351		
		المجموع	34.65973	146			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.797305	3	0.265768	2.075	0.106
		داخل المجموعات	18.31688	143	0.12809		
		المجموع	19.11419	146			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.67

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج.

1- إن 81% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم مابين 25-40 عام.

2- إن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يعملون في الشق العسكري من وزارة الداخلية، حيث بلغت نسبتهم 79.6% وعددهم 117 مدير و20.4% يعملون في الشق المدني بواقع 30 مدير من أصل 147مدير.

3- إن أكثر أفراد مجتمع الدراسة في الشق العسكري يعملون في جهاز الشرطة، حيث بلغت نسبتهم 27.2% ثم يليه جهاز الأمن الداخلي ونسبتهم 17.7%.

4- يتكون مجتمع الدراسة من مدراء يحملون رتبة نقيب بنسبة 29.1% وهم الأكثرية ثم يليهم رتبة رائد بنسبة 26.5% ورتبة ملازم أول 26.5% وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (صيام، 2007)، حيث كانت عنده نسبة رتبة الملازم أول 32.1% أما النقيب فبلغت نسبتهم في دراسته 30.2% ورتبة رائد 14.2%.

5- إن أفراد مجتمع الدراسة من الشق المدني يحمل رتب مدنية مدير دائرة بنسبة 54.5% وهي الأكبر ثم يليهم مدير إدارة 18.2% وتتساوى معها مدير عام بنفس النسبة وهي 18.2%.

6- تبين أن مؤهلات أفراد مجتمع الدراسة معظمها درجة البكالوريوس، حيث وصلت نسبتهم 61.9% ثم يليها الثانوية العامة 16.3% وبعدها الماجستير وبلغت نسبتهم 11.6%.

7- إن معظم أفراد مجتمع الدراسة يسكنون محافظة غزة، حيث بلغت نسبتهم 34% ثم يليها محافظة خانيونس 23.1% ومحافظة رفح 19% وبعدها محافظة الوسطى 12.2 وأخيراً محافظة الشمال بنسبة 11.6%.

8- إن أكثر أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون راتب ما بين الفئة 2000-3000 شيكل وبلغت نسبتهم 50.3% ثم يليهم من يتقاضون راتب ما بين الفئة 3001-4000 وقد بلغت نسبتهم 36.1%.

9- إن معظم أفراد مجتمع الدراسة حصلوا على 3 دورات فأقل سواء في المجال الإداري أو الأمني أو العسكري، حيث بلغت نسبة من حصلوا على ثلاث دورات فأقل في المجال الإداري 55.5% والمجال العسكري 60.6% وفي المجال الأمني ما نسبته 62.4%.

10- بلغ مستوى صراع دور بلغ 54% مما يعني وجود صراع دور بشكل ضعيف.

11- بلغ مستوى غموض الدور بلغ 47.2% مما يعني وجود غموض دور بشكل ضعيف ويرجع ذلك لأن المسئوليات محددة والصلاحيات والآليات واضحة بالإضافة لمنح الإدارة العليا صلاحيات.

12- بلغ مستوى عبئ في العمل بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة ويرجع ذلك لكثرة الإستدعاءات أيام الإجازات للمدراء، وزيادة الأعباء مقارنة بالموظفين الآخرين، ووقت العمل عندهم لا يسمح بأداء ما هو مكلف به.

13- بلغ مستوى توفر بيئة العمل المادية بنسبة 40% مما يعني أن بيئة العمل مرضي عنها بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة ويرجع ذلك بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمام العمل ووجود الضوضاء في العمل والتشطيبات غير مناسبة، والأجهزة والأدوات غير مناسبة .

14- بلغ مستوى توفر فرص التقدم الوظيفي بلغ 53% مما يدلل على أنه يوجد فرص للتقدم الوظيفي بشكل ضعيف لأفراد العينة ويرجع ذلك لعدم وضوح قوانين الترقية والتقدم الوظيفي.

15- بلغ الوزن النسبي لأفراد مجتمع الدراسة لمحور الإبداع والتميز 53% وهذا يعني أن وزارة الداخلية تمنح أفرادها الفرص للتميز والإبداع بشكل ضعيف.

16- الوزن النسبي لأفراد مجتمع الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية هي 49% مما يدلل على أن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون ثقافة تنظيمية بشكل ضعيف.

17- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً، حيث كان الوزن النسبي يساوي 53% مما يدلل على وجود ضغوط بشكل ضعيف ويرجع ذلك عدم قدرة المدراء تكوين رؤية حول

عبئ العمل، وعدم تكوين رؤية حول بيئة العمل المادية، واحتلال محور فرص التقدم الوظيفي درجة متأخرة .

18- إن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدارسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي لهم 82.49% ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة، ودفاعهم عن الوزارة في حال ذكرت بسوء، استمرارهم في العمل في الوزارة لو توفرت فرصة عمل متشابهة.

19- إن رغبة أفراد مجتمع الدراسة حول بذل مزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوزارة كان عالي جدا حيث بلغ بنسبة 92.9%.

20- إن مستوى اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بمستقبل وزارة الداخلية كان بدرجة عالية حيث بلغ 92.6%.

21- شعور أفراد مجتمع الدراسة بالانتماء لوزارة الداخلية كان انتماء بدرجة عالية حيث ظهرت نسبته 90.6%.

22- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وغموض الدور وعبئ العمل وبيئة العمل المادية والولاء التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة.

23- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

24- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي للمتغير الشخصية والوظيفية.

ثانياً: التوصيات.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة نقدم التوصيات التالية:

1. التركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في المجال الإداري والأمني والعسكري.

2. توسيع المستوى الإداري من حيث زيادة المسئولين في المستوى القيادي متخذ القرار لأنه هو الذي يضع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة وزارة الداخلية .

3. التركيز على حملة الشهادات الجامعية في التوظيف لاسيما فئة المدراء.

4. عقد برامج تدريبية خاصة بالمدراء اللذين يحملون درجة الثانوية العامة وهي نسبة ليست بالقليلة أو تشجيعهم على إكمال الدراسة الجامعية.

5. تشجيع تقديم الإبداع والتميز في الوزارة من خلال إظهار أهميتهما وتشجيع المدراء على ذلك.

6. محاولة الوزارة توفير منح للدراسات العليا خاصة في المجالات الأمنية والعسكرية لاسيما المدراء.

7. توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة .

8. توضيح عملية التطور الوظيفي للعاملين في الوزارة ووضع نظام ترقيات للمبدعين والمتميزين.

9. التركيز على حملة المؤهلات العليا واستقطابهم للعمل في وزارة الداخلية.

10. توزيع أعباء العمل على العاملين في الوزارة وخاصة فئة المدراء بطريقة منصفة ومتساوية.

11. محاولة نشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع.

12. التعرف على وجود مشاكل نفسية أو جسدية لدى المدراء من عدمه ومحاولة علاجها من قبل مختصين.

13. تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي، والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير .

14. زيادة الاهتمام في المدراء الجدد وحديثي العهد من خلال التوجيه وعمل لقاءات معهم وتنمية روح الإخلاص والالتزام والتفاني في العمل.

15. خلق أجواء التنافس الإيجابي بين المدراء في مواقعهم، مما يؤدي لرفع كفاءتهم.

16. غرس روح العمل الجماعي من قبل الوزارة وإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية في المناسبات العامة.

17. الإكثار من قراءة القرآن والأذكار وتعميق الوعي الديني من خلال إدارة التوجيه المعنوي والسياسي.

18. تعديل نظام الترقيات والرتب في الوزارة بحيث يكون على أساس الكفاءة والمؤهل العلمي.

19. الحرص على سلامة العاملين في الوزارة من خلال تقديم التوجيهات والإرشادات للعاملين فيها في أوقات الطوارئ والأزمات.

دراسات مقترحة:

من خلال معايشة الباحث للعاملين في الأجهزة الأمنية من خلال توزيع الاستبانة والحصول على بعض المعلومات التي تخص الدراسة فإن الباحث يقترح عدد من الدراسات والتي يرى بأنها مفيدة للجهات المعنية وهي:

1- دراسة الآثار النفسية والجسدية لضغوط العمل.

المراجع

كتب

- إبن كثير، الحافظ، البداية والنهاية، دار الحديث، القاهرة، المجلد الثالث، الجزء السادس، 1998.
- أبو بكر مصطفى،إدارة الموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الإسكندرية،الـــدار الجامعية،2004-2003.
- البوطي، محمد، فقه السنة، دار السلام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1994.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي بسيوني، إســماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، الرياض، دار المريخ للنشر،2004.
- هيجان، عبد الرحمن، ضغوط العمل :مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ،الرياض:معهد الإدارة العلمية،1998.
- سعد غافر، وعلي عبد الوهاب،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ،القاهرة،مراكز وايــد سيرمسن للاستشارات والتطوير الادراي ،1994.
- سلطان محمد، سلوك الإنسان فـــي المنظمـــات فـــي فهـــم إدارة الجانـــب الإنـــساني للعمل،الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر،2002.
- عبد الباقي، صلاح الدين،السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية الدار الجامعية2004.
- العطية ماجد، سلوك المنظمة:سلوك الفرد والجماعة،الطبقة الأولى،مصر:دار الـــشروق للنشر والتوزيع،2003.
- العميان، محمود ، السلوك التنظيمي في مظلمات الإعمال،الطبقة الأولى،عمان ،دار وائل للنشر،2002.
- القريوني،محمد قاسم، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفـــردي والجمـــاعي في المنظمات المختلفة، ، دار المستقبل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،1998.
- اللوزي ،موسى،التكوين التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة،عمان،دار الوائل،1999.

- ماهر احمد،السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات،الإسكندرية،الدار الجامعية للنشر،2000.
- محمد هلال، "مهارات إدارة الضغوط"، مركز تطوير الأداء والتنمية،مصر،ط1 ،2000.
- الندوي، أبو الحسن ن حكمة الدعوة وصفوة الدعاة، دار البشائر الإسلامية، الطبعة الأولى، 1992.

دوريات

- أبو حزمة عماد،حمد هاشم، "مصادر الإجهاد الوظيفي :دراسة ميدانية لأداء الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ،مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية ونسخة الكترونيةم13،ع2001,2.
- إجلال حافظ،دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القاطعين العام والخاص،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،ع1990,2.
- الأحمدي، طلال بن عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة:دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، م 24، ع 1، 2004.
- البشاشة سامر،اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات، م32، ع 2 ،2005.
- تقي، عبد العزيز عبد المحسن، قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية، مجلة العلوم الاجتماعية، م 30، ع 1، 2002.
- جاد الرب،إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة"دراسة تطبيقية" ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،جامعة عين شمس-كلية التجارة،ع1و1991.
- الخشالي شاكر جاد الله ، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،م406,2003.

- خطاب،عايدة السيد ،الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل،دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية،مجلة العلوم الإدارية،جامعة الملك سعود ، ع 134 ،1998.
- الصامدي إبراهيم،تحويل ضغوط العمل إلى إنتاج أمـل،المهنـدس الأردنـي،ع25، 1993.
- الطراح علي،النجار غانم، "قياس مدى قدرة العوامل الديمقراطية وضعف العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الـصحية الكويتيـة،مجلـة العلـوم الاجتماعيةم30،ع 1 ،2001.
- العتيبي ، سعود السواط ،طلق عوض الله، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيـه ، جامعة الملك عبد العزيز،مجلة الإداري،مسقط، ع 70 ،1997.
- العجمي دراسة شبيب ،"تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمـي وإحـساس العـاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري،مسقط، م20، ع 72، 1998.
- عساف، عبد، مصادر الإجهاد والضغط النفسي لدي مدرسي الجامعات في الـوطن المحتل، الضفة الغربية، مجلة جامعة النجاح، م3،ع10، 1996.
- عليان ربحـي ، ضـغوط العمـل وأثرهـا فـي الأداء الـوظيفي،مجلـة الأمـن والحياة،ع2004,762.
- العمري، عبيد عبدالله، "ضغوط العمل عند المعلمين : دراسة ميدانية، مجلة جامعـة المللك سعود، م 16، ع 2، 2003.
- الفـضايلة، علـي محمـد، الـولاء التنظيمـي وعلاقتـه بالعوامـل الشخـصية والتنظيمية:دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحـوث والدراسات،مؤتة،م 15 ،ع64، 1999.
- الفهداوي، فهمى، الحوامدة، نضال، التأثيرات المحتملة لفضيلة قمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق"دراسة ميدانية لاتجاهات العـاملين فـي القطـاع الحكـومي لمحافظات الجنوب في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية،م30,2003م.
- القبلان، نجاح، مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004.

- الكتبي، أمنة، قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي،دراسة ميدانية،الرياض،2001.

- محمد لطفي،نحو إطار شاما لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها،مجلة الإدارة العامة-الرياض، ع1992,75.

- المشعان، سلطان، مصادر الضغوط في العمل : دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك سعود، م13، ع 1، 2001.

- المعاني،أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية،دراسة ميدانية،مجلة الادراي، مسقط ، م21،ع78، 1999.

- المعشر زيادة، "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن،دراسات العلوم الادارية، م30,ع2003,1.

- المغيدي، حسن، ظاهرة الاجهاد النفسي لدى المعلمين والمعلمات في منطقة أبها التعليمية بالمنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، ع24، 2006.

- الهنداوي، وفيه أحمد، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإدارة العدد" 58 "، 1994 .

<u>رسائل ماجستير</u>

- التويم، نايف نصر، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية :دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- حنونة سامي إبراهيم،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية غزة،2006.

- الدوسري سعد بن عميان،ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"،دراسة ميدانية"على مستوى شرطة المنطقة الشرقية،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية،2005.

- السايع، أحمد ابراهيم، "أنماط ضغوط العمل لدى القيادات الأمنية الوسطى العاملة في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.

- السباعي، هنية محمود، "ضغوط العمل :مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، 2001.
- السبيعي، شبيب منصور، "أثر ضغوط العمل على أداء الشرطة :دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

- السر، أيمن، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2007.

- سلمان ، احمد عيسى ، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس،رسالة ماجستير،جامعة عين شمس ،2004.

- سنجي، ممدوح محمد، " حقوق العمل وأثرها النفسية لدي موظفي النبوك بمدنية مكة المكرمة، وسالة ماجستير، جامعة أم الفري ن مكة المكرمة 1997

- العتبي، طارق، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها : دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

- عمار، تغريد، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية، في الجامعات الفلسطيينة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006.

- عورتاني ، مأمون عبد القادر،العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير،جامعة النجاح،2003م.

- العوني، محمد غالب ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية،2005.

- عويضة، إيهاب،اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية-غزة،2008.

- غنام، سعيد، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية :دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

- الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورهما في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، غزة- الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، 2008.

- القبلان، نجاح، مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية،مكتبة الملك فهد الوطنية،الرياض ،2004.

- القحطاني، صالح بن ناصر، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماحستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

- مسلم، عبد القادر، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات عربية ،2007.

- ندا ، سامية خميس،تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة:دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية غزة،2007.
- الهاجري، خالد ظافر ،العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية ،دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية – الرياض،رسالة ماجستير،2002.

- الهاجري،خالد ظافر ،العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية :دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية السعودية الرياض ،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود،1991.

- الهنداوي ياسر، "الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مـــدارس التعلـــيم الأساسي بجمهورية مصر العربية،رسالة ماجــستير غيــر منــشورة،جامعـــة عـــين شمس،القاهرة،2002.

- هيجان عبد الرحمن احمد،الولاء التنظيمي للمدير السعودي،رسالة ماجستير ،جامعـــة نايف للعلوم الأمنية،1998.

مراجع أجنبية

- Cooper, J. watts , and M. Kelly "Job Satisfaction and mental Healthy and Job Stress among Dental Practitioners in UK , "British dental Journal,1987.

- Davis , keith and Newstrom ,john ,Human Behavior at work: organizational Behavior,7thed.New York :Mc Grow-Hill book company,1985.

- Debra. L .Nelson & Robert A .Behavior in organization 5thed.,prentice Hall, NY,.1995.

- Fred luthans, organizational Behavior,5thed,Me Grawlhill Book co.,1985.

* Fontana David , *Managing Stress,* The British Psychology Society and Routledge,4th edition , prentice hall, 2006

- Jerlald Greenberg & Robert A. Baron , Behavior in organizations,5th e., Prentice Hall , N k,1995.

- Greiner, B.A., Krause, N, Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence, Occupational Health Psychology,2005.

- ORerily ,C. and Caldwell ,D .The commitment and Job Tenure of NEW Employee: some Evidence of Post Decisional Justification", Administrative Science Quarterly,vol.26.1980.

- Porter ,L .Steers ,R .mow day .R .an Bonlain ,P organizational commitment ,Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians ",journal of applied peg chologg,vol,59" 1979.

- Ribeiro ,L, O, Selma ,"Air Traffic Control: Primary Study Of Work Stress", Cire 277-AN/163, Human Factors digest No14 , Proceeding of the 4the ICAO global Flight Safety and human Factors Symposium , Santiago Chile,1999.

- Robert E .Callahan & others, understanding organizational Behavior ,chortes E.Merrill.co,1986

- Sigler . R. t , and Willson . C.N, "Stress in work place", Journal of Police Science and Administration , Vol.16, No 3 ,1988

- Steven . McShane and Mary Ann Vou Glinow, organizational behavior,2nd end, Mc grow-Hill co,2006.

*** Sauter, S. L. and Murphy, L. R. (eds.) (2004), 'Organizational Risk Factors for Job Stress'. Washington, D.C.: American Psychological Associations, 3 rd edition *p. 60.***

- Jamal , M., Relationship Of job Stress and type behavior To employees 'job satisfaction , Organizational Commitment psychosomatic health problem and turnover motivation , Human Relation, 1990.

- Jamal , .m .,& Baba. ,V, Type behavior, its prevalence and consequences among women nurses : an empirical examination. Human relation , 1991

الــــلاحــــق

ملحق رقم (1) الإستبانة

الأخ المدير:.. **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

من خلال هذه الاستبانة سيتم التعرف على **العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والتي تستهدف هذه الدراسة المدراء العاملين في وزارة الداخلية بشقيها المدني والعسكري،** وبصفتك أحد المدراء العاملين في وزارة الداخلية سوف تكون مما يساعد على تحقيق هدف هذه الرسالة من خلال تعبئة هذه الاستبانة التي صممت بكل موضوعية، حيث نرجوك إسقاط المفاهيم الموجودة في الاستبانة على "إداراتك أو جهازك أو مديريتك في وزارة الداخلية".

تعريف محاور الاستبانة:

ضغوط العمل: حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخارج العمل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي للفرد.

الولاء التنظيمي: قيام الموظف بالتقييم الإيجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد صلاح أبو العلا

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

العمر: ☐ من 35:25 ☐ من 45:36 ☐ من 55:46 ☐ 56: فأكثر

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثي

الوظيفة: ☐ مدنية ☐ عسكرية

الجهاز أو الإدارة التي تعمل فيها: ☐ **الشرطة** ☐ **الأمن الداخلي** ☐ **الأمن والحماية** ☐ **الدفاع المدني** ☐ **الأمن الوطني** ☐ **الخدمات الطبية العسكرية** ☐ **إدارة الشئون الإدارية** ☐ **إدارة الشئون المالية**

☐ **الإدارة والتنظيم** ☐ **الشق المدني " في وزارة الداخلية** ☐ **مكتب المراقب العام** ☐ **التوجيه السياسي**

الرتبة العسكرية: ☐ لواء ☐ عميد ☐ عقيد ☐ مقدم ☐ رائد ☐ نقيب ☐ ملازم أول

الرتبة المدنية: ☐ وكيل مساعد ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير وحدة ☐ مدير دائرة

الحالة الاجتماعية : ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل.

المؤهل العلمي: ☐ ثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

عدد سنوات الخبرة: ☐ ثلاثة فأقل من 4: 7 سنوات ☐ من 8: 11 سنة من 11فأكثر.

منطقة السكن: ☐ محافظة رفح ☐ محافظة خان يونس ☐ محافظة الوسطى ☐ محافظة غزة ☐ محافظة الشمال.

متوسط الدخل الشهري: ☐ من 2000شيكل:3000شيكل، ☐ من 3100 شيكل : 4000 شيكل ☐ من 4100شيكل: 5000 شيكل ☐ من 5000 فأكثر.

الدورات التي حصلت عليها:

الإدارية	☐ 3 فأقل	☐ 6:4	☐ 10:7	☐ 11 فأكثر
الأمنية	☐ 3 فأقل	☐ 6:4	☐ 10:7	☐ 11 فأكثر
العسكرية	☐ 3 فأقل	☐ 6:4	☐ 10:7	☐ 11 فأكثر

الجزء الثاني: ضغوط العمل

م	البيان	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
	صراع الدور					
1	أنجز أعمالاً بطريقة أعتقد أنها خاطئة					
2	القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحياناً					
3	الضغوط الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل "الوساطة، التدخلات الأخرى"					
4	أشعر بتضارب في بعض الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتي الخاصة					
5	ما اتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي					
6	أجد نفسي أحياناً في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.					
7	أقوم بأداء أعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند الآخرين					
8	أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل					
	غموض الدور					
9	مسئولياتي الوظيفية غير محددة					
10	آلية العمل لتحقيق الأعمال المكلف بها غير واضحة					
11	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقي					
12	الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة					
13	لا يوجد التزام بخطوط السلطة بالجهاز الذي أعمل به					
14	أقوم بأعمال أشعر بأنها غير ضرورية					
15	القواعد والإجراءات والأوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع					
16	حدود صلاحياتي غير واضحة					
17	الأعمال الوظيفية لا تتبع الخطة الإجرائية للمؤسسة					
18	الإدارة العليا لا تفوض صلاحيات واسعة لانجاز الأعمال المكلفين به					

م	البيان	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
	عبئ العمل					
19	حجم العمل الذي أقوم به يستنزف أوقات إضافية عن وقت العمل					
20	وقت العمل اليومي لا يسمح بأداء كل ما أكلف به					
21	التوقعات عني في المؤسسة التي أعمل بها أكبر من المهارات والقدرات التي أمتلكها					
22	الأعمال المطلوبة أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة					
23	أتحمل مسئولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض					
24	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة					
25	زيادة أعبائي في العمل مقارنة بالزملاء					
26	لا استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام					
	بيئة العمل المادية					
27	يتوقف العمل بسبب نقص الموارد والإمكانات المطلوبة لإتمامه					
28	الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لانجاز العمل غير متوفرة					
29	الضوضاء في مكتبي غير مناسبة لطبيعة عملي					
30	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب غير مناسبة					
31	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة					
32	الإضاءة والتهوية في مكتبي تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي					
	الإبداع و فرص التقدم الوظيفي					
33	لا يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي					
34	إذا رغبت أن أترقى لمرتبة أعلى فيجب على أن أبحث عن عمل في جهاز آخر					
35	لا تحدد وظيفتي مساراً للتطور المهني خلال المستقبل					

م	البيان	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	لم تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل					
37	الإدارة لا تعلم عن الأعمال المميزة التي أقوم بها					
38	**فريق العمل الذي أعمل فيه لا يرغب في انجاز الأعمال بتميز**					
39	لا تدفع المؤسسة باتجاه تقديم الإبداعات والابتكارات					
	الثقافة التنظيمية					
40	لا تمتلك المؤسسة رؤية تنظيمية واضحة					
41	أهداف المؤسسة التي تطمح القيادة للوصول اليها غير واضحة وغير مفهومة					
42	موظفو المؤسسة لا يتمتعون بروح المسئولية والانضباط في أداء أعمالهم					
43	المدراء في المؤسسة لا يقدرون على اتخاذ وصناعة القرار					
44	تتصف علاقات الموظفين بالسلبية ويهتم كل موظف بمصالحه الخاصة					
45	الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا					
46	لا تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء					
47	عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة					
48	النظام الإداري في المؤسسة ضعيف ولا يعالج المشاكل					
49	أشعر بأن قيادة المؤسسة تتصرف بطريقة حازمة لمعالجة القضايا والأحداث في المؤسسة					

الجزء الثاني:الولاء التنظيمي.

	البيان	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
50	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة					
51	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المؤسسة					
52	يهمني كثيراً مستقبل أفضل لهذه المؤسسة					
53	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة					
54	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المؤسسة					
55	لن أترك العمل في هذه المؤسسة في هذه المرحلة					
56	**أعاني من أخطاء زملائي في العمل تجاه الزوار والجمهور**					
57	ما زلت اشعر بالرضا عن قراري للعمل في المؤسسة					
58	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة					
59	لدى ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى					
60	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.					
61	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها					
62	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المؤسسة					
63	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المؤسسة					
64	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الاستمرار في عملي					
65	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.					
66	سأبقى في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل					
67	أعتقد بأني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء بالمؤسسة الذي أعمل بها حالياً					
68	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة					

مع خالص شكري وتقديري

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

م	الاسم	العمل
1	الدكتور ماجد الفرا	عميد التخطيط بالجامعة الإسلامية
2	الدكتور سامي ابو الروس	دكتوراه إدارة أعمال
3	الدكتور محمد مقداد	دكتوراه اقتصاد
4	الدكتور يوسف عاشور	دكتور إدارة أعمال
5	الأستاذ المقدم: محمد لافي	مدير في الأمن الداخلي
6	الأستاذ أيمن السر	ماجستير إدارة أعمال و مدير عام في وزارة الداخلية
7	الأستاذ كامل ماضي	ماجستير إدارة أعمال وكيل مساعد وزارة الداخلية
8	الدكتور نافذ بركات	دكتوراه في الإحصاء
9	الأستاذ حماد الرقب	ماجستير إدارة أعمال ومدير عام في وزارة الزراعة